

DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE STARTUPS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA

JULIANA DOS SANTOS ROCHA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

JOSE PEDRO PENTEADO PEDROSO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

MARIA ELENA LEON OLAVE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

CLAUDIO MARCIO CAMPOS DE MENDONCA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE *STARTUPS* BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA

1. Introdução

Com o fenômeno conhecido por “bolha da *internet*”, no início dos anos 2000, um modelo de empresa denominada como *startup* começou a se disseminar pelo mundo. Segundo Ries (2012), *startups* são soluções para o mercado, criadas em ambientes de extrema incerteza. A Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups, 2022) define *startups* como empresas com soluções disruptivas, inclinadas à inovação, com baixo custo e alta escalabilidade.

Segundo a Cortex, um sistema que usa Inteligência Artificial e Ciência de Dados para impulsionar resultados de clientes, em 2023 foram mapeadas 12.040 *startups* ativas no Brasil. Cerca de um terço delas eram do setor de Tecnologia da Informação (TI). O relatório anual da ABES (Associação Brasileira de Empresas de Software) revelou que, em 2023, o Brasil teve um aumento de 17,5% de exportação de *software* com relação ao ano anterior, setor importante entre as *startups* (ABES, 2024).

A internacionalização é um processo visto pelas empresas como uma forma de inovar e expandir seu mercado, exportando produtos ou serviços. Um motivador relevante neste processo é a oportunidade de aperfeiçoar as soluções ofertadas pelas empresas, gerando fortalecimento e consolidação de marca na indústria nacional (Farias & Santos, 2006). Por estarem inseridas em um ambiente repleto de incertezas, as *startups* que se internacionalizam não possuem os mesmos recursos que outras organizações. Elas precisam obter recursos de forma rápida para ganhar espaço e se expandir (Bando, 2018).

As teorias sobre internacionalização apresentam duas abordagens, uma econômica e a outra comportamental (Verdu & Bulgacov, 2012). A primeira foca nos resultados econômicos advindos da expansão internacional, ao passo que a segunda considera aspectos mais qualitativos como o contexto, as percepções e o comportamento dos tomadores de decisão (Machado & Carvalho, 2011). Neste contexto, surge a questão norteadora: De que forma acontece o processo de internacionalização das *startups* brasileiras do segmento de TI?

O objetivo geral do estudo é compreender o processo de internacionalização de *startups* brasileiras que atuam no segmento de TI, considerando suas motivações, seus desafios e as estratégias utilizadas por estas organizações. Já os objetivos específicos são divididos em quatro tópicos: (1) Entender a motivação das empresas para realizar o processo de internacionalização; (2) Mapear o processo de internacionalização; (3) Detectar as principais dificuldades durante o processo das instituições estudadas; (4) Conhecer as estratégias e ações utilizadas pelas *startups* estudadas para superar os desafios no decorrer da trajetória de expansão internacional.

Esta pesquisa foi realizada com quatro *startups* que realizaram seus processos de internacionalização, oriundas das regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil, áreas que concentram aproximadamente 90% das *startups* do país (ABStartups, 2022). Todas oferecem soluções para o mercado por meio do desenvolvimento e uso de TI.

Esta pesquisa evidencia os principais desafios encontrados pelas empresas durante a sua expansão internacional, tema relevante para a academia, por contribuir com outros estudos sobre internacionalização de *startups* e fundamental para as organizações que almejam se internacionalizar, por expor dificuldades e revelar possíveis soluções vivenciadas no processo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Estratégias para Internacionalização

Internacionalização é um processo que pode ocorrer de diversas maneiras, sendo caracterizado pela constante expansão internacional dos negócios de uma firma (Carneiro & Dib, 2007; Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006; Souza & Fenili, 2012). Verdu e Bulgacov (2012). As duas abordagens tradicionais de internacionalização são as econômicas e as comportamentais, que se desdobram em outras vertentes. Conforme Ferreira, Neto e Gomes (2014), as abordagens econômicas existem para auxiliar a tomada de decisão das organizações em se internacionalizar ou não, e se baseiam em aspectos racionais e objetivos. Elas visam a eficiência na alocação de recursos baseadas nos menores custos de transação possível, suas principais correntes teóricas são: a Teoria do Poder de Mercado (Hymer, 1976); Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976), baseada na ideia de Coase (1937); e por fim, Teoria do Paradigma Eclético (Dunning, 1988).

Este estudo possui foco nas abordagens comportamentais de internacionalização que serão explicadas no próximo tópico.

2.1.1 Abordagens Comportamentais para Internacionalização

Para Ferreira, Neto e Gomes (2014), as abordagens comportamentais são voltadas aos aspectos mais subjetivos da tomada de decisão, se concentrando em uma sequência de acontecimentos graduais que fazem com que a empresa se ajuste para se internacionalizar.

A primeira é o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Consiste no processo gradual de internacionalização, no qual a empresa, com conhecimento prévio sobre a forma de consumo do novo mercado, vai aos poucos se inserindo e conquistando o mercado estrangeiro (Souza & Fenili, 2012). Foi desenvolvido na Suécia com base em observações empíricas, analisando quatro empresas e seus processos de internacionalização. Notou-se que o padrão para a expansão internacional, consistia num processo em que primeiro as empresas enviavam agentes para realizar as vendas, depois estabeleciam subsidiárias e, em caso positivo, iniciavam a produção. É um processo mais lento, mas diminui os riscos e custos (Costa *et al.*, 2017). O modelo possui quatro partes: conhecimento de mercado, decisões de compromisso, atividades atuais e comprometimento de mercado. O conhecimento e o comprometimento de mercado afetam a maneira pela qual as atividades são realizadas. Assim, o conhecimento se converte em comprometimento (Johanson & Vahlne, 1977).

A teoria chamada de Empreendedorismo Internacional (McDougall, 1989), busca entender os motivos que levam uma empresa à internacionalização pela forma em que elas identificam e exploram oportunidades no exterior. Conforme Picchiali e Teixeira (2019) e Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), é através dos planos e ações dos empreendedores, que eles escolhem quais riscos devem tomar para fortalecer sua marca e expandir internacionalmente.

As empresas que desde o início visam alcançar mercados internacionais e conseguem se internacionalizar rapidamente são chamadas ‘*International New Ventures*’ (INV), (McDougall, 1989). Silva, Verdu e Crubellate (2020) e Lin (2010), utilizam o termo ‘*born globals*’ como sinônimo para INVs. Contudo Lopez, Kundu e Ciravegna (2009) e Cavusgil e Knight (2015) diferenciam INVs e *born globals*. Para eles, as INVs representam empresas em fase inicial de internacionalização, que optam primeiro por exportar para uma região e ir ampliando aos poucos. Já as *born globals* procuram atuar em mercados do exterior desde o início, podendo começar em uma região limitada, mas sempre visando expansão internacional.

A última das abordagens comportamentais é a Teoria de Redes ou *Networks*, idealizada por Johanson e Mattson em 1986 (Lin, 2010; Picchiali & Teixeira, 2019). Para Lin (2010), essa teoria entende que a internacionalização é um processo que ocorre tanto dentro da organização, quanto num ambiente de rede entre as empresas ligadas a ela. A Teoria de Redes pode ser considerada uma evolução do Modelo de Uppsala (Silva, Chauvel & Bertrand, 2010).

Para Vilela, Jhuniór e Stocker (2018) compreender o Modelo de Uppsala e a Teoria de Redes facilita o entendimento do fenômeno das *born globals*. Rasmussen e Madsen (2002) correlacionam as *born globals* com as *startups* globais, ou seja, empresas inovadoras de pequeno e médio porte cujo objetivo é a expansão internacional desde o início.

2.1.2 Motivadores para Internacionalização

Herranz e Machado (2019), indicam que há sete fatores principais para incentivar uma empresa a realizar sua expansão internacional: busca por novos mercados; crescimento; segmentação de mercado; aprendizagem; difusão de inovações; fortalecimento da imagem junto aos clientes e aquisição de tecnologia.

A busca por novos mercados ocorre devido à saturação da demanda nos mercados locais, visando garantir sua sobrevivência e longevidade (Farias & Santos, 2006; Xie & Suh, 2014). O crescimento da empresa, para Herranz e Machado (2019) e Farias e Santos (2006), diz respeito a aumentar a receita da empresa por meio da elevação de preços de venda nos mercados estrangeiros. A segmentação de mercado representa a busca pelo aumento do *market share* e a renovação de estratégias, resultante do contato com o mercado exterior (Rezende & Campos, 2010; Cortezia & Souza, 2011). A aprendizagem está relacionada à aquisição de conhecimento de uma nova realidade de mercado por meio da internacionalização (Cortezia, Souza & Vieira, 2007; Zarei, Nasserí & Tajeddin, 2011).

A difusão de inovações, pode ter origem tanto com demandas internas da empresa quanto com demandas internacionais (Julien *et al.*, 1997). As empresas que internacionalizam seus produtos inovadores com base nas demandas de empresas estrangeiras estão aproveitando as oportunidades vindas do mercado externo (Silva, Chauvel & Bertrand, 2010). O fortalecimento da imagem junto aos clientes diz respeito a expandir a presença da empresa ou fortalecer sua imagem e demanda um relacionamento contínuo e profundo conhecimento do mercado (Farias & Santos, 2006). As empresas realizam o processo de expansão internacional com o objetivo de adquirir novas tecnologias que não seriam tão facilmente encontradas no mercado doméstico (Cortezia & Souza, 2011).

2.2 Startups: principais características

Conforme descrito por Noronha *et al.* (2022), as *startups*, comumente combinam as seguintes características: crescimento rápido, alta confiança na inovação de produtos, processos e financiamentos, atenção máxima aos novos desenvolvimentos tecnológicos e uso extensivo de modelos de negócios inovadores e, frequentemente, plataformas colaborativas.

Para Maia *et al.* (2021), as *startups* podem conseguir investimentos por meio de incubadoras, investimentos-anjo ou *crowdfunding*. Ainda segundo os autores, outra modalidade de investimento são as *venture capitals*, para empresas que já estão em operação, mas que ainda precisam se estruturar, com foco em consolidar a operação em pequena escala. Quando a organização está em estágio mais avançado pode recorrer à *Private Equity* e ao se estruturar, ela pode abrir capital na bolsa de valores (IPO) e comercializar suas ações.

A estrutura de uma *startup*, de acordo com Sena e Blattmann (2018), é composta pelo CEO (*Chief Executive Officer*) – comumente o fundador da empresa - e colaboradores encarregados pelas operações principais de uma empresa (vendas, *marketing*, finanças, produto etc.), esse é um modelo mais simples que geralmente abrange parte da estrutura das *startups*, dependendo do tipo de produto ou serviço que a empresa oferece.

As *startups* começaram a surgir no país nos anos 2000 e nesse período foram criadas organizações como a ABVCAP (Associação Brasileira de *Venture Capital* e *Private Equity*) e a LAVCA (*Latin American Venture Capital Association*). Em 2005 vieram os primeiros fundos de investimento e introdução da tecnologia, com a compra da *startup* brasileira Buscapé, por US\$342 milhões por uma empresa sul-africana. Em 2011 foi fundada a ABStartups, que representa e promove o desenvolvimento de startups no Brasil (Sena & Blattmann 2018). Em 2016, o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 13.243, em 11 de janeiro de 2016, que visa fomentar e incentivar o desenvolvimento da ciência, a pesquisa e a capacitação voltada à tecnologia e inovação (Brasil, 2016).

2.3 Internacionalização de *startups* brasileiras

A internacionalização é uma maneira de fomentar a inovação nas *startups* brasileiras. As empresas inseridas no mercado exterior têm a oportunidade de entrar em contato com novas tecnologias aumentando, conseqüentemente, sua produtividade e desempenho (Rocha, Olave & Ordonez, 2020).

O governo brasileiro possui uma cultura de incentivo à inovação no cenário internacional, com foco na construção de um ambiente inovador que atraia o foco de empresas, investidores e parceiros internacionais. Para Caldeirão e Schimanski (2021), é necessário ressaltar a importância dos investimentos no contexto da internacionalização das *startups*. Além do acesso ao capital, a organização precisa contar com uma estrutura financeira e econômica, que inclua a presença de investidores bem-preparados e ecossistemas que estimulem tanto a criação quanto a expansão dessas empresas.

3. Metodologia

Este é um estudo qualitativo de natureza descritiva. Para Yin (2016) a pesquisa qualitativa se destaca por possibilitar estudos mais aprofundados em diversos tópicos independente de sua complexidade. Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa é um método dedicado a investigar e compreender o significado atribuído por indivíduos a um problema social. Para Vergara (2009), a pesquisa descritiva expõe as características de um determinado fenômeno, neste caso, os processos de internacionalização de *startups* brasileiras.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso que, conforme Yin (2015), é a estratégia preferida quando se colocam questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, questões estas indispensáveis aos objetivos deste estudo. Como foram analisadas quatro empresas, este é um estudo de caso múltiplo. Conforme Alonso, Lima e Almeida (2016), os estudos de caso múltiplos visam comparar os fenômenos ocorridos de acordo com um ponto em comum entre eles.

As questões de pesquisa buscam revelar: (1) as motivações para as empresas buscarem se internacionalizar; (2) as etapas do processo de internacionalização; (3) as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações durante este processo; (4) as estratégias utilizadas para superar os desafios.

As fontes de evidências escolhidas para a realização da pesquisa foram: entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Segundo Gil (2002, p. 117) a entrevista semiestruturada “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso.”.

As entrevistas com os gestores foram realizadas utilizando as plataformas Google Meet e Zoom, com duração aproximada de 50 minutos, seguindo um roteiro semiestruturado. As identidades das empresas foram mantidas em sigilo e os entrevistados consentiram a gravação da entrevista. A análise documental incluiu os sites institucionais das empresas pesquisadas e os relatórios sobre os dados de *startups* e internacionalização no Brasil.

O roteiro utilizado foi dividido em oito partes: (1) o contexto e a motivação para a internacionalização da empresa; (2) a situação atual da internacionalização e o tempo decorrido ou a projeção para a conclusão do processo; (3) as etapas cronológicas estabelecidas para o processo; (4) os facilitadores, como legislação, investimentos e parcerias; (5) as características regionais favoráveis à expansão; (6) os desafios e dificuldades enfrentados; (7) as estratégias para superar esses obstáculos; (8) as vantagens e desvantagens encontradas ao entrar em novos mercados.

Foram selecionadas quatro empresas, por meio de pesquisas no Sales Navigator, do LinkedIn. Os filtros utilizados foram: localização, estados das regiões Sudeste, Sul e Nordeste; nº de funcionários entre “51-200”; e setor “Desenvolvimento de *Software*”. Em seguida foi realizada uma análise nos sites institucionais, no LinkedIn e no Google Notícias para assegurar que as empresas selecionadas realizaram seu processo de internacionalização com êxito. Os critérios de escolha foram: tamanho da empresa, localização e estágio de internacionalização, contemplando tanto empresas internacionalizadas quanto empresas em fase de internacionalização.

As categorias de análise provêm dos objetivos da pesquisa e foram selecionadas visando facilitar a compreensão das questões de pesquisa e sua relação com a fundamentação teórica, como apresentado no Quadro 1.

Objetivos	Categorias de análise	Fundamentação Teórica	Questões
Entender a motivação das empresas para realizar o processo de internacionalização;	Contexto e incentivos para a expansão internacional	Farias; Santos (2006); Xie; Suh (2014); Gazquez; Machado (2019); Rezende; Campos (2010); Cortezia; Souza (2011); Cortezia; Souza; Vieira (2007); Zarei; Nasser; Tajeddin (2011); Barbosa; Rezende; Versiani (2014); Julien et al (1997); Silva; Chauvel; Bertrand (2010); Vernon (1966)	1
Mapear o processo de internacionalização;	Lógica sequencial de como ocorreu o processo, principais facilitadores em termos de legislação, parcerias estratégicas e programas governamentais	Bando (2019); Blanck <i>et al</i> (2019); Maia <i>et al</i> (2021); Rauen (2016); Lin, (2010); Picchiai; Teixeira (2019); Fonseca; Rocha (2019); Welch; Welch (1996)	2 a 5
Detectar as principais dificuldades durante o processo das instituições estudadas;	Identificar os principais obstáculos para a concretização da internacionalização	Johanson; Vahlne (1990); Rasmussen; Madsen (2002); Silva (2018); Carneiro; Dib (2007); McDougall; Shane; Oviatt (1994)	6 e 8
Conhecer as estratégias e ações utilizadas pelas <i>startups</i> estudadas para superar os desafios no decorrer da trajetória de expansão internacional;	Entender quais procedimentos a empresa escolheu para conseguir contornar os obstáculos e propor uma reflexão de como a empresa se adaptou ao novo mercado	Johanson; Vahlne (1990); Rasmussen; Madsen (2002); Silva (2018); Carneiro; Dib (2007); McDougall; Shane; Oviatt (1994)	7 e 8

Quadro 1: Categorias de análise de pesquisa

Para o tratamento e análise dos dados das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo e documental. Segundo Bardin (2016), a primeira oferece ferramentas metodológicas aplicáveis a diversos tipos de discursos e a segunda visa garantir uma compreensão mais

abrangente sobre o estudo por meio de documentos relevantes para a pesquisa. Também foi utilizado o método de análise entre casos. Para Eisenhardt (1989) esse método consiste em duas etapas: a análise individual de cada caso para imersão e geração de novas ideias não previstas pelo pesquisador; e a análise entre casos, visando identificar convergências e divergências entre os casos.

4. Análise dos Resultados

Foram analisadas as informações obtidas na pesquisa por meio das entrevistas com os gestores das empresas participantes. Esta seção foi estruturada por subtópicos com base nos objetivos específicos do trabalho: 1 - características das empresas pesquisadas; 2 - análise dos contextos e motivações para a internacionalização; 3 - mapeamento do processo de internacionalização; 4 - dificuldades encontradas e estratégias usadas para contornar os problemas.

4.1 Características das empresas analisadas

Conforme acordado com as empresas, suas identidades foram omitidas, sendo nomeadas apenas por letras, de A até D. O Quadro 2 apresenta as principais informações sobre as *startups* que participaram da pesquisa.

Empresa	Ano de Fundação	Localização da sede	Nº de Funcionários	Ano de início da internacionalização	Descrição da empresa
Empresa A	2019	São Paulo, SP	317	2022	Desenvolvimento de <i>hardware</i> e <i>software</i> de inteligência artificial aplicada no setor industrial
Empresa B	2016	Salvador, BA	435	2022	Soluções de gestão de consumo e pagamento para eventos
Empresa C	2016	Paranaguá, PR	314	2023	Plataforma de logística e gestão global da cadeia de suprimentos
Empresa D	2009	Florianópolis, SC	250	2013	Desenvolvimento de soluções tecnológicas para gestão de <i>trade marketing</i> e vendas.

Quadro 2: Características das empresas entrevistadas

Foram entrevistados quatro gestores, um de cada empresa da área de tecnologia e desenvolvimento de *software*, em diferentes segmentos de mercado. O período de fundação dessas organizações vai de 2009 a 2019, ao passo que o processo de internacionalização, que também ocorreu em períodos distintos, vai de 2013 a 2023.

Com relação aos cargos dos entrevistados, nas Empresas A, B e D foram os *CEOs*, já na Empresa C foi entrevistado o *Head* de *Product Marketing*, cargo que lidera a área de ajuste do produto às necessidades de seus clientes e seu mercado. Este é o cargo mais alto da área.

A Empresa A foi fundada em 2019 em São Paulo, por jovens empreendedores, desenvolve soluções que conectam máquinas e equipamentos industriais a sistemas inteligentes. Com foco em tecnologias preditivas aplicadas à manutenção, a *startup* cresceu rapidamente, quadruplicando de tamanho antes de sua internacionalização em 2022. Hoje, opera em três países americanos e conta com 300 funcionários.

A Empresa B foi fundada em Salvador em 2016 e desenvolve soluções para gestão de consumo e pagamento em eventos ao vivo. Após um ano, se expandiu nacionalmente. Em 2021, triplicou o número de clientes e se fundiu com outra empresa do setor, transferindo sua sede para São Paulo. Em 2022, se expandiu internacionalmente. Hoje, conta com 400 colaboradores e escritórios na América e Europa, atendendo clientes globalmente.

Fundada por um administrador na cidade de Paranaguá (PR) em 2016, a Empresa C desenvolve *softwares* para logística e gestão de suprimentos. Após um programa de aceleração em 2017, mudou sua sede para Curitiba (PR). Desde então, tem captado recursos e obtido certificações relevantes. A internacionalização ocorreu em 2023, e a empresa atualmente conta com cerca de 300 funcionários e atende clientes em 11 países.

Criada em 2009 em Florianópolis (SC), a Empresa D iniciou como uma *startup* de *softwares* sob demanda. Em 2012, um projeto específico direcionou sua atuação para soluções em *trade marketing* e vendas, focando em atividades promocionais e de vendas no ponto de venda. Em 2013, a empresa expandiu suas operações para o exterior, impulsionada por clientes nacionais. Hoje, conta com cerca de 250 funcionários e atende 96 clientes em 22 países da América, Europa e África.

4.2 Contexto, Facilitadores e Motivações para Internacionalização

O contexto precedente à internacionalização foi praticamente unânime nas respostas dos entrevistados. As Empresas A, C e D estavam em estágios de consolidação e liderança de marca no mercado nacional, enquanto a Empresa B já ocupava uma posição de liderança em seu setor no Brasil e não possuía concorrentes diretos após realizar a fusão. A Empresa B captou recursos por meio de uma rodada de investimentos série A, conforme Maia *et al.* (2021), e com isso conseguiu se fundir com outra organização do mesmo setor. Esta última já mantinha dois clientes estrangeiros, facilitando o acesso ao mercado internacional, e resultando, assim, na internacionalização da Empresa B.

Todas as empresas conseguiram acesso a algum capital para ser utilizado na expansão internacional, corroborando com Bando (2018). As Empresas B e D também recorreram a parcerias locais dos países com o intuito de conhecer melhor o mercado estrangeiro, consolidar marca e iniciar a divulgação da empresa pelo *marketing* boca a boca. A Empresa A obteve apoio dos clientes estrangeiros ao iniciar suas operações no novo país, clientes estes que internamente foram apelidados de “clientes-anjo”.

As empresas A e D se internacionalizaram, principalmente devido à demanda de seus próprios clientes (Julien *et al.*, 1997; Silva, Chauvel & Bertrand, 2010) com a Empresa A respondendo às recomendações de clientes domésticos que incentivaram sua expansão para mercados estrangeiros. A Empresa D, por sua vez, foi motivada por um cliente já consolidado em âmbito global, o que a levou a explorar novas oportunidades fora do Brasil. A Empresa B escolheu a internacionalização como estratégia para encarar novos desafios, expandir sua presença no mercado e adquirir novos conhecimentos a partir de sua atuação no exterior (Cortezia, Souza & Vieira, 2007; Zarei, Nasserri & Tajeddin, 2011; Barbosa, Rezende & Versiani, 2014; Herranz & Machado, 2019; Farias & Santos, 2006). A ausência de concorrência no mercado brasileiro também foi um fator decisivo para sua expansão internacional. A Empresa C, depois de uma tentativa inicial de internacionalização que não obteve sucesso, decidiu buscar o mercado exterior como uma oportunidade não apenas de crescimento, mas também de aumentar sua participação e relevância em outros países. Com essa decisão, a empresa passou a focar em expandir suas operações globais, buscando novos mercados e clientes para fortalecer sua posição no setor (Herranz & Machado, 2019; Farias & Santos, 2006, Rezende & Campos, 2010; Cortezia & Souza, 2011).

Empresa	Motivadores	Autores
A	Difusão de inovações	Julien <i>et al</i> (1997); Silva; Chauvel; Bertrand (2010)
B	Crescimento e Aprendizagem	Gazquez; Machado (2019); Farias; Santos (2006); Cortezia; Souza; Vieira (2007); Zarei; Nasseri; Tajeddin (2011); Barbosa; Rezende; Versiani (2014).
C	Crescimento e Segmentação de mercado	Gazquez; Machado (2019); Farias; Santos (2006); Rezende; Campos (2010); Cortezia; Souza (2011)
D	Difusão de inovações	Julien <i>et al</i> (1997); Silva; Chauvel; Bertrand (2010)

Quadro 3: Análise dos motivadores das empresas segundo Herranz e Machado (2019)

4.3 Fluxogramas dos Processos de Internacionalização

Aqui são apresentadas as principais etapas do processo de internacionalização de cada empresa pesquisada. Os fluxogramas de cada empresa representam apenas o processo inicial de internacionalização. Uma vez estabelecidas no primeiro país, as empresas conseguiram expandir suas operações para outros países. Cabe salientar que o foco deste estudo está na compreensão do processo inicial de internacionalização.

A Empresa A apresentou um processo “fora do padrão normal”, nas palavras do entrevistado. Segundo ele, após identificar a alta demanda de clientes desse país, o corpo executivo começou a realizar pesquisas para conhecer o mercado local e, com isso, identificaram que tinha encaixe com a solução oferecida pela empresa. A Empresa A, que possui suas operações voltadas para a aplicação de tecnologias no setor industrial, observou que o México é um país com grande volume de empresas nesse setor. Com isso, um dos sócios se mudou para o país, para conhecer os processos burocráticos legais de abrir uma empresa e acompanhar o início da operação internacional. Atualmente, essa empresa possui operações no México e nos Estados Unidos.

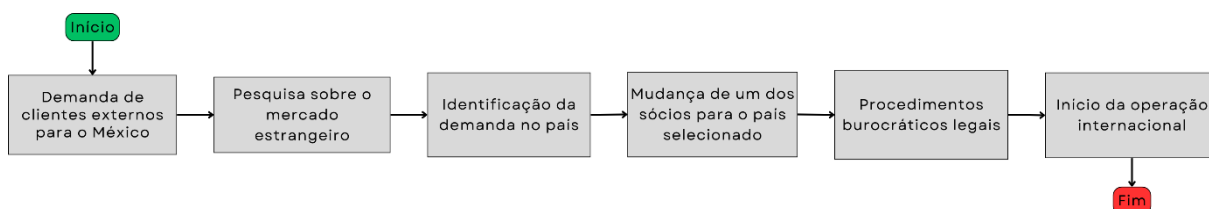


Figura 1: Resumo do processo de internacionalização da Empresa A

A Empresa B se fundiu com uma empresa do mesmo segmento já internacionalizada e os sócios resolveram internacionalizar a organização por completo. Os executivos criaram um projeto para nortear sua expansão internacional e iniciaram as buscas por países potenciais e clientes estratégicos que utilizariam as tecnologias ofertadas pela empresa. Ao encontrar um cliente adequado, os sócios buscaram firmar parcerias com empresas locais, visando a compreensão do mercado e a estabilidade no país, reforçando os estudos de Welch e Welch (1996) e Fonseca e Rocha (2019). Iniciadas as vendas, a empresa começou a gerar receita. Atualmente a empresa está presente em Portugal, Bélgica, Alemanha, México, França e Espanha.

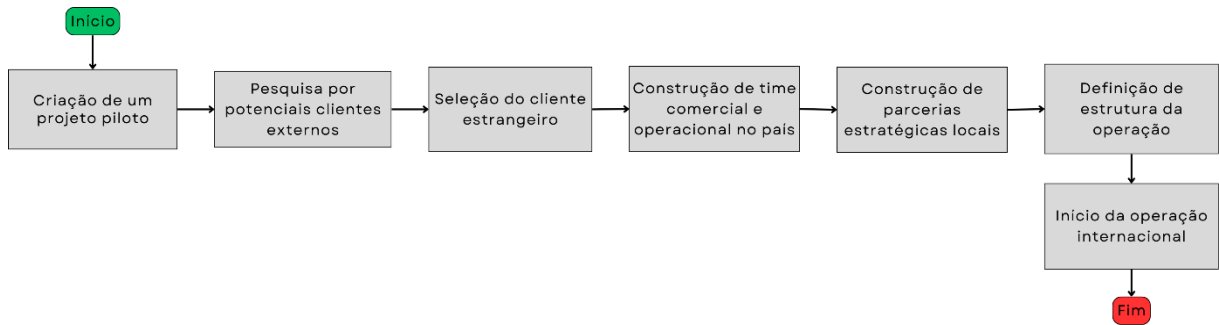


Figura 2: Resumo do processo de internacionalização da Empresa B

A Empresa C, que produz tecnologias para logística e gestão global de cadeia de suprimentos, teve uma primeira tentativa de internacionalização frustrada. Nela, a empresa centralizou esforços para desenvolver um produto adaptado para o mercado norte-americano, mas por falta de conhecimento de mercado o projeto foi pausado para que a empresa pudesse compreender melhor aquele mercado. Ao retomar a expansão internacional, a empresa iniciou um processo rigoroso de definição dos países mais alinhados ao seu produto, seguido por pesquisas de mercado para determinar o Perfil de Cliente Ideal (ICP) e a persona. Com essas informações, foram estabelecidas a proposta de valor e as estratégias de relacionamento com consumidores internacionais, além de definir canais de aquisição de clientes no exterior. Nos primeiros meses de atuação fora do Brasil, a empresa percebeu a necessidade de adaptar seu produto para atender organizações que já exportavam para o Brasil e buscavam aumentar suas vendas no país. Atualmente, a Empresa C está envolvida em nova pesquisa de mercado para atualizar seu ICP e persona, operando em 11 países, incluindo Estados Unidos, Colômbia, China, Itália e Alemanha.

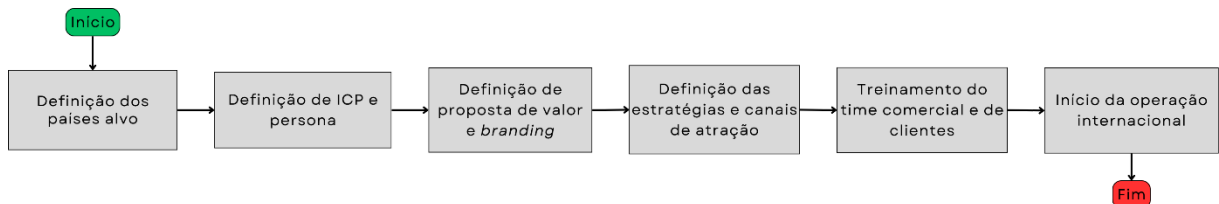


Figura 3: Resumo do processo de internacionalização da Empresa C

A Empresa D possui foco em gestão de *trade marketing* e vendas. Ela teve o seu processo de expansão internacional instigado por uma multinacional que já era sua cliente. A multinacional obteve resultados muito bons com a Empresa D e sugeriu que ela internacionalizasse seu produto, à priori, para as filiais estrangeiras da multinacional. A empresa analisou os potenciais países para a internacionalização, a maioria falantes de língua espanhola e iniciou negociação com eles. Posteriormente, com os contratos fechados, a empresa investiu em treinamentos: idioma espanhol e tributação internacional. Atualmente a Empresa D possui operações em Angola, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, República Dominicana, Equador, El Salvador, Espanha, Estados Unidos, França, Guatemala, Honduras, Itália, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela.



Figura 4: Resumo do processo de internacionalização da Empresa D

4.4 Principais Dificuldades e Estratégia Adotadas pelas Empresas

Neste tópico são apresentados os principais obstáculos e as estratégias adotadas pelas empresas para superá-los. Cabe ressaltar que as dificuldades apresentadas que não estiveram relacionadas à uma estratégia, ou não foram completamente solucionadas pelas empresas, ou o entrevistado optou por não compartilhar tais informações em detalhe.

Durante o seu processo de internacionalização, a Empresa A apresentou como obstáculos a comunicação em língua distinta e a cultura diferente. Algumas práticas da empresa no Brasil não podem ser aplicadas da mesma forma, pois o mercado local possui características distintas. Um exemplo é a relação com o trabalho durante os dias considerados feriados. Em alguns países há poucos feriados e não se trabalha durante esses dias, o que exigiu uma adaptação da empresa. Como solução às barreiras culturais, a Empresa A realizou uma imersão cultural no país, visando compreender e respeitar a cultura local.

A Empresa B enfrentou inicialmente barreiras relacionadas às diferentes estruturas fiscais e financeiras de cada país, exigindo uma abordagem para garantir conformidade legal. A diversidade cultural também se mostrou um desafio, pois a comunicação precisou ser adaptada para que o público estrangeiro se relacionasse melhor com a empresa e seu produto. Além disso, houve dificuldades em manter a comunicação interna fluida, já que 400 colaboradores que falavam apenas português precisaram aprender outras línguas. Outro ponto crítico foi aumentar o foco nas operações internacionais, que representavam 10% do faturamento, mas tinham potencial para alcançar o mesmo sucesso do mercado brasileiro. Para superar esses desafios, a empresa formou parcerias estratégicas com empresas experientes no mercado local, adotou uma abordagem mista de integração cultural ao enviar brasileiros ao exterior e contratar pessoas locais, e também selecionou colaboradores de confiança para liderar as operações internacionais, além de formar equipes no Brasil dedicadas ao mercado externo.

A Empresa C identificou como uma das principais dificuldades a burocracia, especialmente nos métodos de pagamento, formas de negociação e contratos, que eram diferentes dos conhecidos no Brasil. Além disso, os custos elevados, devido às transações em dólares, se mostraram desafiadores, assim como o alto custo de *leads* e a necessidade de realizar muitos testes, o que gerava uma preocupação significativa. A empresa também enfrentou desafios com modelos de contrato distintos e uma comunicação mais burocrática e lenta no exterior.

Para superar esses obstáculos, a empresa reestruturou sua equipe para tornar o ritmo mais fluido e acelerar a tomada de decisões, reduzindo o número de colaboradores para apenas um representante de vendas, um vendedor, um profissional de *marketing* e um da área de produto, resultando em uma comunicação mais ágil e direta, com maior participação do corpo executivo nas decisões. Em relação aos custos, a empresa revisou seus investimentos e o Custo

de Aquisição por Cliente (CAC), adotando uma estratégia mais cuidadosa e reduzindo a quantidade de testes com consumidores finais. À medida que identificava uma estratégia eficaz, a empresa direcionava mais investimentos para explorar sua escalabilidade, com o time de *growth* monitorando de perto essas métricas. A empresa também realizou um *benchmarking* com empresas locais para lidar com os desafios contratuais.

Para a Empresa D, um dos maiores desafios foi convencer o conselho a alocar um orçamento maior, com retorno a longo prazo, essencial para a gestão de caixa, já que a organização não possuía fundos de investimento. Além disso, houve o desafio da cultura e da comunicação, que, apesar das dificuldades, acabaram se tornando pontos positivos ao contribuírem para uma maior diversidade na empresa. No entanto, o principal desafio foi o "dilema do inovador", onde a empresa, inicialmente focada no mercado brasileiro, precisou mudar sua perspectiva, foco e estratégias para equilibrar a atenção entre o mercado doméstico e o exterior.

Para superar o desafio do orçamento, a empresa baseou suas decisões em habilidades e incertezas, utilizando dados para elaborar uma estratégia que convencesse o conselho de administração sobre a viabilidade dos investimentos, apoiada por um plano de negócios detalhado. Em relação à comunicação e cultura, a empresa fez uma parceria para comunicação em massa, criou reuniões quinzenais com todos os colaboradores com tradução simultânea e alocou uma pessoa dedicada à tradução interna, além de automatizar o processo. Elementos lúdicos e reuniões temáticas entre diferentes culturas também foram utilizados para fortalecer a integração.

Quanto ao "dilema do inovador", a solução foi contratar um gerente focado em internacionalização, que atuou horizontalmente com as demais gerências da empresa, servindo como apoio às lideranças. Para melhorar a comunicação, a empresa adotou o *storytelling* para comunicar sua estratégia, com a alta liderança desempenhando um papel inspiracional e promovendo a visão estratégica internamente. Os líderes se organizaram em um comitê com rituais fixos, permitindo revisar o ciclo PDCA trimestralmente, dividindo tarefas e elaborando planos de ação claros.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas durante a expansão internacional e as estratégias adotadas, facilitando a comparação com as respostas das empresas pesquisadas.

Empresa	Região	Ano de início da internacionalização	Principais dificuldades	Principais estratégias
Empresa A	Sudeste	2022	- Adaptação à língua - Adaptação à cultura	- Imersão na cultura - <i>Rebranding</i> como empresa global
Empresa B	Nordeste	2022	- Diferenças fiscais entre os países - Adaptação à cultura - Adaptação à língua - Divisão do foco da empresa no projeto internacional	- Parcerias estratégicas locais - Imersão na cultura através de envio de pessoas para o país - Contratação de pessoas locais - Ter colaboradores focados no projeto internacional por todos os setores
Empresa C	Sul	2023	- Equipe grande - Burocracias e negociações com outra moeda - Modelos de contrato diferente	- Redução do time - Revisão dos investimentos, do CAC e busca por escalabilidade - <i>Benchmarking</i> com empresas locais
Empresa D	Sul	2013	- Orçamento para o projeto internacional - Adaptação à cultura - Adaptação à língua - Dilema do inovador	- Desenvolvimento de um plano de negócios baseado em dados - Criação de reuniões imersivas nas diferentes culturas - Introdução de rituais para a empresa toda com tradução simultânea - Contratação de uma liderança focada no projeto internacional

Quadro 4: Análise das principais dificuldades e das estratégias adotadas

5. Conclusão

As empresas que realizaram sua expansão internacional de forma planejada e com iniciativa interna, como a Empresa B e a Empresa C, se internacionalizaram conforme o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), de forma gradual, por meio de pesquisas aprofundadas sobre o comportamento do mercado alvo e uma inserção gradativa no país, corroborando com os estudos de Teixeira, Mandelli e Picchiai. (2018). Por outro lado, as organizações que foram impulsionadas por meio de clientes ou potenciais clientes, como as Empresas A e D, apresentaram um modelo muito parecido com o Empreendedorismo Internacional, proposto por McDougall (1989), que consiste em empresas que identificam oportunidades no exterior e de maneira ágil as aproveitam. A alta gestão desempenha um papel fundamental ao tomar decisões estratégicas sobre os riscos a serem assumidos para alcançar uma expansão internacional bem-sucedida. Esta diferenciação sugere que a internacionalização pode ocorrer de diferentes formas e ainda assim obter resultados satisfatórios.

Há também uma correlação entre as empresas estudadas com a Teoria de Redes, pois todas recorreram a parcerias locais para auxiliar no processo de entrada e estabilização no novo país. As redes de contato podem acelerar o processo de internacionalização, ao fornecer *insights* valiosos sobre o mercado-alvo e a cultura empresarial local, reduzindo a incerteza e os riscos associados à entrada em novos mercados. Ademais, essas redes podem oferecer suporte e mentoria, ajudando as empresas a superarem desafios e adaptar suas estratégias de internacionalização de maneira eficaz.

As Empresas A e D foram motivadas principalmente por demandas internacionais, enquanto as Empresas B e C focaram no crescimento como principal motivador (Herranz & Machado, 2019). As Empresas A, B e D realizaram mudanças marginais em seus produtos para se adaptarem aos mercados estrangeiros, enquanto a Empresa C precisou reinventar seu produto para atender às demandas de consumidores estrangeiros, adaptando-o para empresas que exportam para o Brasil. A análise evidencia que a internacionalização deve ser adaptada à realidade e objetivos de cada empresa, como sugerido por Caldeirão e Schimanski (2021). As empresas estudadas investiram em pesquisa de mercado e estratégias para fortalecer sua imagem internacional, após consolidarem suas posições no mercado nacional.

Entre as estratégias de internacionalização mais comuns entre as empresas entrevistadas estão a adaptação dos produtos e serviços ao mercado local, a busca por parceiros estratégicos no exterior e a realização de análises de mercado para entender as demandas e tendências locais. A análise de mercado é crucial para ajustar as estratégias às particularidades de cada contexto, independentemente de a internacionalização ser planejada ou impulsionada por fatores internos ou externos. As empresas destacam a importância de compreender e imergir na cultura local para garantir o sucesso da expansão internacional. Quanto ao intervalo entre a fundação e a internacionalização, a Empresa A foi a mais rápida, com apenas 3 anos, seguida pela Empresa D com 4 anos, a Empresa B com 6 anos e a Empresa C com 7 anos. O entrevistado atribui o sucesso mais rápido da Empresa A ao uso de tecnologias atuais e a um produto inovador.

Conclui-se que a expansão internacional pode ocorrer de maneiras diferentes a depender da estratégia e dos fatores motivadores. Empresas como a B e a C seguiram um modelo gradual, enquanto a A e a D expandiram-se de forma mais acelerada, influenciadas por fatores externos. As adaptações nos produtos para o mercado estrangeiro variaram entre mudanças marginais e reinvenção, mostrando a importância da flexibilidade no processo.

Durante a pesquisa, foram enfrentadas limitações comuns a estudos dessa natureza, como o tamanho reduzido dos casos devido a restrições de tempo e disponibilidade das

empresas, além de a entrevista com a Empresa A ter sido um teste piloto, resultando em uma conversa mais breve do que o planejado. A relevância deste estudo para o âmbito acadêmico e empresarial reside na análise das etapas do processo de internacionalização de *startups* de tecnologia, suas principais dificuldades e estratégias para enfrentar esses obstáculos, fornecendo *insights* valiosos para gestores e contribuindo para os estudos sobre a internacionalização de *startups* brasileiras. Para pesquisas futuras, sugere-se uma análise mais aprofundada da adaptação cultural no processo de internacionalização e a seleção de organizações que tenham optado por diferentes formas de inserção em mercados estrangeiros, como *joint ventures*.

REFERÊNCIAS

- ABES. (2024). Dados do Setor: Mercado Brasileiro de Software. <https://abes.com.br/dados-do-setor/#:~:text=Mercado%20Brasileiro%20de%20Software&text=Os%20investimentos%20brasileiros%20no%20setor,de%20nuvem%20e%20seguran%C3%A7a%20cibern%C3%A9tica>.
- ABStartups. [2020]. Crescimento das Startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos. <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/#:~:text=De%202015%20at%C3%A9%202019%2C%20o,de%20startups%20como%20conhecemos%20hoje>.
- ABStartups. (2023). Mapa de Startups 2022. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDMwZDgyNjQtMDg5OS00YWRhLWEzMzQtZmViZTQyN2QzZDUwIiwidCI6ImRmZjNkYTc0LWRhNzEtNDY5ZS04ZTcyLTdlNGZlNmQ1MzY5ZCJ9>.
- APEX-BRASIL. [2023]. Startout Brasil. <http://www.apexbrasil.com.br/startout-brasil>.
- Bando, C. M. C. (2018). Internacionalização de startups brasileiras: uma abordagem prática através do Programa StartOut Brasil.
- Barbosa, S. L., Rezende, S. F. L., & Versiani, A. F. (2014). Relationships and knowledge in the firm internationalization process. *Revista de Administração*, 49(1), 129-140.
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edição 70.
- BRASIL. (2016) Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The future of the multinational enterprise. Springer.
- Caldeirão, L. P., & Schimanski, S. (2021). A internacionalização de startups: uma revisão sistemática da literatura.
- Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, 46, 3-16.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series, London*, v. 4, n. 16, p. 386-405.

- Cortezia, S. D., Souza, Y. S. D., & Vieira, L. M. (2007). Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo na indústria de software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). *Anais do III Encontro de Estudos em estratégia. São Paulo/SP*.
- Cortezia, S. L. D., & de Souza, Y. S. (2011). Uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas brasileiras da indústria de software. *BBR-Brazilian Business Review*, 8(4), 24-45.
- Costa, L. D. F. L. G. D., Añez, M. E. M., Mol, A. L. R., & Damasceno, T. D. S. A. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos Ebape. br*, 15, 960-973.
- Creswell, J.W. (2010). Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.
- da Silva, R. C. M., Chauvel, M. A., & Bertrand, H. (2010). Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, 26(76), 43-62.
- da Silva, F. R., Verdu, F. C., & Crubellate, J. M. (2020). Internacionalização e Teoria Institucional: Um Estudo Bibliométrico da Combinação das Teorias. *Perspectivas Contemporâneas*, 15(1), 130-149.
- de Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 103-118.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Farias, J. S., & Santos, D. A. D. S. (2006). O processo de internacionalização das empresas brasileiras: o caso de Sergipe.
- Ferreira, D., Neto, S. C., & Gomes, J. S. (2014). Internacionalização de empresas: uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos cinco anos. *Revista Magistro-ISSN*, 2178, 7956.
- Fonseca, L. N. M.; Rocha, A. M. C. (2019). Borderless Firms: um estudo de caso da Zee.dog.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas SA.
- Herranz, A., & Machado, H. P. V. (2019). Motivadores da Internacionalização de Pequenas Empresas de Software: um estudo multi casos nos contextos brasileiro e espanhol. *RECADM*, 18(2), 261-280.
- Hymer, S. (1976) *The International Operations of National Firms: Study of Operations of National Firms: Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press, Cambridge.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Julien, P. A., Joyal, A., Deshaies, L., & Ramangalahy, C. (1997). A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses. A case study. *International Small Business Journal*, 15(2), 33-50.

- Lin, S. (2010). Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. In *1er Colloque Franco-Tchèque: "Trends in International Business"* (pp. 117-135).
- Lopez, L. E., Kundu, S. K., & Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40, 1228-1238.
- Maia, T. F., Maia, P. A., Junior, S., da Silva Nóbrega, J. C., & Neto, F. D. C. B. (2021). Os tipos de investimentos no âmbito das startups. *Research, Society and Development*, 10(6), e35610613654-e35610613654.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of business venturing*, 4(6), 387-400.
- Noronha, M. E. S. D., Bento, L. F., Rufino, J. P. F., & Rocha, T. V. (2022). Research overview about competencies of startups. *International Journal of, Research Overview about Competencies of Startups*, 7(2), e0293.
- Picchiali, D., & Teixeira, M. J. (2019). As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. *Produto & Produção*, 20(2).
- Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002, December). The born global concept. In *Paper for the EIBA conference* (pp. 1-26).
- Rezende, O., & de Campos, L. A. G. (2010). Internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem—estudo de caso de uma empresa do setor de pedras ornamentais. *Revista Pretexto*.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Leya.
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordonez, E. D. M. (2020). Estratégias de inovação: uma análise em startups de tecnologia da informação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 237-271.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- Sena, P. M. B., & Blattmann, U. (2018). Informação para startups. *Inovação em Biblioteconomia: temas transversais*. Chapecó, SC: Argos.
- Teixeira, M. J., Mandelli, I. A. M., & Picchiali, D. (2018). Contribuição Das Teorias Comportamentais E Econômicas Nas Estratégias De Internacionalização De Empresas Brasileiras. *RACRE-Revista de Administração*, 18(22).
- Verdu, F. C., & Bulgacov, S. (2012). A internacionalização de uma pequena empresa. *REBRAE*, 5(2), 179-190.
- Vilela, N. G. S., Jhunior, R. D. O. S., & Stocker, F. Produção Científica Internacional Sobre Born Global: Uma Análise Bibliométrica Entre 2008 E 2017 International Scientific Production On Born Global: A Bibliometric Analysis Between 2008 And 2017.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of international marketing*, 4(3), 11-28.
- Xie, Y. H., & Suh, T. (2014). Perceived resource deficiency and internationalization of small- and medium-sized firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 207-229.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.

Zarei, B., Nasser, H., & Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 299-315.

Apêndice A – Perguntas para a Entrevista com as Empresas

- 1- Qual o contexto em que a empresa estava inserida antes de começar a se pensar em internacionalizar? E qual a motivação para se realizar o processo?
- 2- Você considera que a empresa já se internacionalizou? Se sim, qual o período decorrido, desde o ano de fundação da empresa, até a conclusão do processo de internacionalização? Se não, qual a projeção para a finalização do processo?
- 3- Se pudesse definir em ordem cronológica, quais as etapas estabelecidas pela organização para a realização do processo?
- 4- Considerando fatores como legislação, rodadas de investimento, parcerias estratégicas, programas governamentais ou outros, quais foram os facilitadores para a ocorrência do processo?
- 5- Houveram características específicas da região em que a empresa está localizada que podem ter sido favoráveis para a expansão internacional?
- 6- Dentro do planejamento para expansão internacional da empresa, quais os principais desafios e dificuldades encontrados durante o processo?
- 7- Tendo em vista os obstáculos apresentados, quais ações e estratégias a empresa utilizou para superar esses desafios?
- 8- Após se instaurar em um novo mercado no exterior, quais foram as situações mais vantajosas e desvantajosas que o produto enfrentou ao entrar em contato com os novos usuários?