

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

KARINNE BARCELOS GONÇALVES LOPES

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ESCOLHA DOS MODOS DE
ENTRADA: ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP BRASILEIRA**

UBERLÂNDIA
2026

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

L864
2026

Lopes, Karinne Barcelos Gonçalves, 1997-
Estratégias de Internacionalização e Escolha dos Modos de
Entrada: Estudo de Caso de uma Startup Brasileira [recurso
eletrônico] / Karinne Barcelos Gonçalves Lopes. - 2026.

Orientadora: Janaína Maria Bueno.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Uberlândia, Graduação em Gestão da Informação.

Modo de acesso: Internet.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. I. Bueno, Janaína Maria, 1974-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Graduação em
Gestão da Informação. III. Título.

CDU: 658.012.22

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ESCOLHA DOS MODOS DE
ENTRADA: ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP BRASILEIRA**

KARINNE BARCELOS GONÇALVES LOPES

Trabalho de conclusão de curso apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel no Curso de Graduação em GESTÃO
DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal de
Uberlândia (MG) pela banca examinadora
formada por:

Uberlândia, de 22 de julho de 2026.

Prof. Dra. Janaina Maria Bueno, UFU/MG (Prof. Orientadora)

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG

Doutoranda Helena Farias Ribeiro, UFU/MG

UBERLÂNDIA

2026

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, Nossa Senhora e São José, por toda proteção, intercessão e cuidado durante toda a minha graduação. Agradeço aos meus pais, Angelina e João, e minha irmã, Caroline, que não desistiram de insistir e me cobrar para finalizar esse trabalho. E ao meu esposo Carlos, que conheci na faculdade e que me apoiou em tantas decisões.

Agradeço a todos os professores que passaram na minha vida acadêmica, em especial a minha orientadora Janaina, que não desistiu de mim nesse trabalho e me ajudou muito para concluí-lo. Agradeço aos meus colegas de trabalho, da empresa que deu origem a esse estudo de caso, pelo tempo que passamos juntos, por todo aprendizado, por me ajudarem concedendo as entrevistas, por me motivarem a sempre buscar mais conhecimento e a concluir minha graduação.

RESUMO

Cada vez mais empresas escolhem participar de mercados além de suas fronteiras, com isso, elas iniciam seus processos de internacionalização. Esse é entendido como o conjunto de decisões e ações envolvidas na expansão de suas atividades comerciais para outros países, como a escolha do modo de entrada, estrutura e recursos necessários, ajustes no produto/serviço, entre outras. Com esse trabalho busca-se analisar o processo de internacionalização de uma *startup* brasileira de tecnologia, com ênfase na estratégia adotada, no modo de entrada selecionado e no papel das alianças estratégicas na viabilização de sua inserção internacional. A pesquisa é de abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso único, com a coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Neste caso, a partir dos resultados obtidos pela pesquisa, foi evidenciado que os gestores e tomadores de decisão na empresa, não possuíam muito conhecimento sobre a internacionalização, como os processos ou modos de entradas, mas eles buscam o que se adapta melhor para suas realidades e recorrem a profissionais que possam apoiar nesse processo. Diante dos dados pode-se afirmar que as alianças estratégicas, durante as etapas da internacionalização, facilitam quando um dos parceiros possui o conhecimento do mercado externo, sendo importante saber utilizar os pontos fortes de cada parceiro de maneira complementar para aumentar sua competitividade e reduzir custos durante a internacionalização.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Objetivo Geral	7
1.2	Objetivos Específicos	8
1.3	Justificativa.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1.	Internacionalização	9
2.2.	Teorias da internacionalização.....	10
2.2.1.	Teoria do Poder de Mercado.....	11
2.2.2.	Teoria do Paradigma Eclético	11
2.2.3.	Teoria da Internalização.....	12
2.2.4.	Teoria do Ciclo do Produto.....	12
2.2.5.	Teoria de Uppsala	13
2.2.6.	Teoria de Redes (Networks)	13
2.2.7.	Born Global e International New Ventures.....	14
2.3.	Fatores dos Modos de entrada	15
2.3.1.	Exportação	16
2.3.2.	Acordos Contratuais	17
2.3.3.	Aquisição e Criação de Subsidiárias	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	22
4.1	Discussão	26
5	CONCLUSÃO.....	28
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização empresarial está crescendo, nas últimas décadas (2016-2026), como uma das estratégias mais relevantes para organizações que buscam ampliar mercados, diversificar riscos, acessar novos conhecimentos e fortalecer sua competitividade em ambientes crescentemente globalizados. Por meio de revisão de literatura, observou-se que a internacionalização é compreendida não apenas como a expansão dos negócios para além das fronteiras domésticas, mas também como um processo multidimensional que envolve aprendizagem, construção de redes de relacionamento, adaptação estratégica e desenvolvimento organizacional (Pinheiro & Almeida, 2020).

No caso de empresas de serviços e de base tecnológica, essa discussão ganha ainda mais relevância, pois a circulação internacional de soluções digitais, plataformas, conhecimento especializado e serviços intensivos em tecnologia tem reconfigurado as possibilidades de atuação de empresas de diferentes portes, inclusive nos países emergentes (Salerno, Zen & Bittencourt, 2021; Ximenes et al., 2020).

No contexto brasileiro, a internacionalização é um tema que apresenta oportunidades e desafios como, por exemplo, o setor de serviços que vem ganhando espaço na economia e no comércio internacional, aproveitando as oportunidades de atuação em novos mercados além do doméstico, ao mesmo tempo em que o país ainda apresenta desafios estruturais importantes e recorrente déficit no comércio exterior de serviços (Salerno, Zen & Bittencourt, 2021).

As pequenas e médias empresas, particularmente as de base tecnológica, vêm sendo pressionadas a buscar novas formas de crescimento, por meio da ampliação da base de clientes, busca de ambientes mais maduros, redes mais qualificadas ou mercados que ofereçam melhores condições para validação, escala e desenvolvimento de soluções. Nesse cenário, internacionalizar não significa apenas “vender para fora”, mas decidir estrategicamente como entrar em mercados estrangeiros, com que grau de comprometimento, com quais parceiros e sob quais riscos e expectativas de retorno (Steinbruch et al., 2015; Cassol et al., 2017).

A escolha do modo de entrada é uma decisão muito relevante no processo de internacionalização, pois as exportações, os acordos contratuais, o licenciamento, as franquias, as *joint ventures*, as alianças estratégicas, as aquisições e a criação de subsidiárias representam alternativas distintas, com diferentes graus de controle, investimento, risco e aprendizagem (Steinbruch et al., 2015). Em especial para empresas de menor porte, as alianças estratégicas aparecem como forma de redução de custos, superação de barreiras culturais, aproximação com clientes e ampliação do conhecimento de mercado, embora também tragam desafios relacionados à seleção de parceiros, à compatibilidade de objetivos e à necessidade de

colaboração mútua (Krakawer, Jussani & Vasconcellos, 2013). Assim, compreender a internacionalização de uma *startup* brasileira de tecnologia exige considerar simultaneamente as suas motivações, os recursos disponíveis, as suas redes de relacionamento, as estratégias de entrada adotadas e os condicionantes do ambiente competitivo.

Apesar do crescimento do interesse acadêmico pelo tema, autores, como Steinbruch et al. (2015), apontam ainda haver lacunas importantes, observando que ainda são escassos os estudos que sintetizam e aprofundam a compreensão dos modos de entrada, especialmente em articulação com variáveis como conhecimento, incerteza e tempo. Salerno, Zen e Bittencourt (2021) argumentam que a literatura sobre internacionalização de serviços ainda é insuficiente e frequentemente reproduz, sem o devido ajuste, explicações construídas para empresas manufatureiras. Cassol et al. (2017), por sua vez, defendem que estudos em países em desenvolvimento permanecem limitados, ao passo que Pinheiro e Almeida (2020) identificam baixa maturidade e dispersão teórica na produção nacional sobre estratégias de internacionalização.

Diante disso, torna-se pertinente investigar como empresas brasileiras, particularmente as de pequeno porte atuantes no setor de tecnologia, planejam e estruturam o seu movimento de inserção internacional e como ocorre esse processo. Essa pesquisa fundamenta em: *como ocorre o processo de internacionalização de uma startup brasileira de tecnologia e como o modo de entrada adotado, as alianças estratégicas e os fatores internos e externos influenciam o processo?*

A formulação do problema decorre da necessidade de compreender a internacionalização para além de uma decisão abstrata de expansão, examinando-a como processo marcado por escolhas graduais, limitações de recursos e oportunidades relacionais.

1.1 Objetivo Geral

Desse modo, o objetivo geral deste estudo é conhecer e analisar o processo de internacionalização de uma *startup* brasileira de tecnologia, com ênfase na estratégia adotada, no modo de entrada selecionado e no papel das alianças estratégicas na viabilização de sua inserção internacional.

1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, busca-se:

- a) Identificar as motivações que levaram a empresa a buscar o mercado externo, apresentando o modo de entrada adotado e dinâmica operacional.
- b) Identificar os modos de entrada e o peso das redes de relacionamentos e das parcerias estratégicas, no processo de internacionalização.
- c) Levantar, descrever e analisar os principais desafios, benefícios e mudanças organizacionais associados à internacionalização.

O estudo de caso realizado nesta pesquisa foi em uma empresa de pequeno porte da área de tecnologia, sediada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, fundada no final de 2016 e com cerca de vinte funcionários no momento da coleta de dados. Sua trajetória recente envolve a criação de alianças estratégicas e de uma nova empresa nos Estados Unidos da América (EUA), visando atender uma demanda específica do mercado de marketing multinível, além de manter sua operação no Brasil. Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com participantes diretamente envolvidos no processo de internacionalização da empresa, selecionados em razão de seus cargos e de sua participação nas decisões e operações analisadas.

1.3 Justificativa

Na perspectiva teórica, a pesquisa visa contribuir para o avanço das discussões sobre internacionalização em contexto brasileiro e emergente, particularmente para pequenas empresas de tecnologia, ainda pouco explorado na literatura. Ao realizar o estudo de caso, o trabalho responde à demanda por trabalhos qualitativos que analisem sobre como a internacionalização é implementada na prática.

Por fim, este trabalho está estruturado em cinco capítulos: esta Introdução, seguida pelo Referencial Teórico, abordando os conceitos de internacionalização, as principais teorias explicativas do fenômeno e os modos de entrada em mercados internacionais. O terceiro capítulo descreve os Procedimentos Metodológicos adotados na pesquisa. No quarto capítulo é feita apresentação e análise dos resultados do estudo de caso. O quinto capítulo apresenta a Conclusão, destacando as principais contribuições do trabalho, suas limitações e possibilidades para pesquisas futuras. Por fim, no último capítulo estão listadas as Referências das obras citadas ao longo do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Internacionalização

A internacionalização é entendida como o processo pelo qual empresas expandem suas atividades para além do mercado doméstico, buscando novos mercados, recursos e competências (Pinheiro & Almeida, 2020). Estudos destacam que os principais motivadores dessa estratégia incluem a busca por expansão de mercado, acesso a conhecimento tecnológico, diversificação de riscos e redução de dependência do mercado interno. Pinheiro & Almeida (2020) identificam que empresas buscam internacionalizar-se não apenas para aumentar vendas e lucros, mas também para construir redes de relacionamento e promover aprendizagem organizacional. Ribeiro, Serra e Bertolli (2017, citado em Pinheiro & Almeida, 2020) listam motivações como redução de dependência, proteção contra ciclos econômicos, obtenção de recursos naturais, e fatores de redução de custos.

Santos (2016) ressalta que a internacionalização surge como resposta a mercados domésticos saturados ou concentrados. Do ponto de vista estratégico, internacionalizar-se contribui para a diluição do risco de mercado (“risco sistemático”) e tende a induzir adoção de melhores práticas de governança corporativa, tornando a operação mais eficiente e transparente (Almendra et al., 2018).

No contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), Krakawer, Jussani e Vasconcellos (2013) e Pinheiro & Almeida (2020), defendendo que a globalização da economia faz com que essas empresas se adaptem gradualmente para participar de mercados além de suas fronteiras. Esse autor mostra que o espírito empreendedor do proprietário possui muito influência quando se fala de empresas pequenas.

Cassol et al. (2017) afirmam que a internacionalização deve ser compreendida como uma estratégia organizacional que permite a ampliação e diversificação de mercados, exigindo, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos conhecimentos, especialmente nas áreas de tecnologia, gestão e adequação de produtos e serviços às exigências de diferentes mercados. Assim, o processo internacional não se limita à expansão geográfica, mas envolve também transformações internas na estrutura e nas competências organizacionais. Essa teoria, é considerada tradicional, por isso precisa ser estudada e contextualizada para empresas de pequeno porte, como startups, para compreender se possuem aplicabilidade, visto que, essas organizações não possuem toda sua estrutura bem desenvolvida.

Dessa forma, diversos fatores podem ser considerados na internacionalização, os principais são: qual a teoria e o modo de entrada as organizações escolheram para começar a expandir seus mercados e se internacionalizar. Entre os principais elementos analisados, destacam-se os seguintes fatores: exportação de produtos e serviços, cooperação entre empresas e o desenvolvimento de atividades conjuntas, joint ventures, instalação de produção e/ou indústria em outros países (Cassol et al., 2017); aquisição de empresas estrangeiras, licenciamento, franquias, exportações diretas e indiretas. (Steinbruch et al., 2015). Em todos esses, as alianças estratégicas cooperam para o sucesso nesse processo, pois reduzem os desafios iniciais e ampliam o conhecimento mercadológico (Krakawer, Jussani e Vasconcellos, 2013).

Outro aspecto importante a se observar é a internacionalização de empresas de serviço, Salerno et al. (2021) afirma que para elas é necessário maior empenho inicial, seguindo algumas estratégias semelhantes às de produto, como estratégias de exportação, de entrada ou eletrônicas. A de exportação é semelhante à de exportação de produtos, no entanto se exporta serviço. Para a estratégia de entrada, criando empresas no país de destino e para a eletrônica, com o desenvolvimento de tecnologias que podem ser comercializadas internacionalmente. Esse autor apresenta que elas possuem algumas motivações principais para iniciar no mercado externo, essas são principalmente para seguir os clientes ou buscar novos mercados.

2.2. Teorias da internacionalização

As teorias de internacionalização oferecem lentes complementares para entender por que e como as empresas expandem-se além-fronteiras, elas são constantemente encontradas em estudos sobre estratégias internacionais, para Pinheiro e Almeida (2020) existem duas linhas de estudo e classificação para as teorias de internacionalização, sendo a primeira dividida em sete teorias, são elas: Poder de Mercado, Modelo Evolucionário, Paradigma Eclético, Internalização e Custo de Transação, Visão Baseada em Recursos, Institucional e Empreendedorismo Internacional e Born Global.

E a segunda com doze teorias, sendo identificadas como: Escola de Upsalla, Empreendedorismo, Redes, Paradigma Eclético, Vantagem Competitiva, Internalização, Poder de Mercado, Custo de Transação, Ciclo de Vida, Instituições, Modelo de Internacionalização Baseado em Recursos (RBV) e *Global Value Chain* (Cadeia Global de Valor). Observa-se que algumas teorias aparecem em ambas as divisões.

Os autores Cassol et al. (2017) apresenta as teorias também sendo divididas em dois grupos, que possuem semelhanças com a divisão apresentada por Pinheiro & Almeida (2020), sendo as teorias econômicas que englobam: Ciclo de produto, Paradigma Eclético, Poder de Mercado e a Internalização. E as teorias comportamentais, que possuem o foco na escola de Upsalla. As econômicas possuem foco nas competências internas, posicionamentos estratégicos e na gestão de recursos. Já as comportamentais têm como foco comportamentos, percepções, atitudes e expectativas das empresas em sua influência na internacionalização. Percebendo sua importância, nessa seção apresenta-se algumas das teorias.

2.2.1. Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado teoria que deriva dos estudos de Hymer de 1976, citado em Pinheiro & Almeida (2020), parte do princípio de que empresas se internacionalizam para ampliar sua capacidade de controle sobre mercados e reduzir a concorrência, visto que já dominam o mercado doméstico e apresentam dificuldades para sua expansão interna. Nesse contexto, a internacionalização surge como uma estratégia voltada à busca de novos mercados, sendo frequentemente associada a fatores econômicos como investimentos, lucros e retornos (Cassol et al, 2017).

Segundo essa perspectiva, as empresas buscam adquirir ativos no exterior como forma de obter vantagem competitiva sobre concorrentes locais, explorando diferenciais de produtos, tecnologias e competências que possibilitam sua consolidação em mercados estrangeiros. Essa lógica estratégica está frequentemente relacionada a modos de entrada como aquisições e fusões, bem como à participação em alianças empresariais, os quais permitem maior controle direto das operações internacionais e contribuem para a eliminação ou redução da concorrência local (Cassol et al, 2017). Dessa forma, a teoria destaca que a internacionalização pode ser entendida como um movimento orientado à expansão do poder de mercado e à consolidação de vantagens competitivas sustentáveis em escala internacional, sendo mais comum em empresas com elevado nível de capitalização e estrutura consolidada.

2.2.2. Teoria do Paradigma Eclético

A teoria do paradigma Eclético de John Dunning de 1977 (citado por Pinheiro & Almeida, 2020), retomado por Cassol et al. (2017), tem como foco os custos das transações e das informações, buscando oportunidades de melhorar e aperfeiçoar seus próprios ativos. Ela propõe que a internacionalização depende da combinação de vantagens, sendo que essas

vantagens fizeram com que a teoria também fosse conhecida por OLI, sigla que representa: O – *ownership* - ativos da firma ou vantagem específica de propriedade sobre recursos ou tecnologias exclusivas. L – *Location*, atratividade do país-alvo para aplicação dessas vantagens, que busca explorar preços de mão de obra e matéria prima, diminuir a distância linguística e cultural e se adaptar ao novo mercado. I – *Internalisation*, Internalização, que busca vantagens de internalizar operações internacionais em vez de negociar por meio de mercados externos, reduzindo o câmbio e as incertezas de informação; gerando maior possibilidade para alianças e contratos comerciais.

Essa teoria permite maior flexibilidade, pois reconhece que as empresas podem optar tanto por integrar atividades em subsidiárias próprias quanto por formar alianças ou contratos comerciais para internacionalizar-se (Cassol et al., 2017).

2.2.3. Teoria da Internalização

A teoria da internalização ou teoria de internalização e custo de transação, desenvolvida por Buckley e Casson (1976, citado por Pinheiro & Almeida, 2020), está associada ao paradigma eclético. Foca no porquê de certas transações são feitas internamente pela empresa (subsidiárias, aquisições) em vez de por meio de mercado ou contratos.

Cassol et al. (2017) destacam que, quando os custos de transação são altos, é mais vantajoso internalizar atividades globais em subsidiárias próprias. Por outro lado, quando o conhecimento local ou a especialização são relevantes, as empresas podem preferir externalizar parte da operação, utilizando contratos como licenciamento ou *joint venture* (Cassol et al., 2017). Em síntese, essa perspectiva auxilia no entendimento do nível de controle e autonomia que a empresa exerce sobre suas atividades no exterior.

2.2.4. Teoria do Ciclo do Produto

A teoria do ciclo do produto referenciada por Cassol et al. (2017), se desenvolve por meio da constante inovação no mercado doméstico, ela possui quatro fases que se relacionam diretamente com a criação de novos produtos, elas são: a inovação, o crescimento, maturidade e a estagnação, o que influencia diretamente a internacionalização das empresas. Observa-se que após a estagnação do produto no mercado doméstico, a alternativa para as empresas é a busca pela transferência ou envio de produtos para outros países, dando início a internacionalização.

Inicialmente, a inovação ocorre no país de origem, levando à exportação. Com o tempo, quando a produção se padroniza e a competição aumenta, surge a necessidade de estabelecer unidades de produção nos mercados estrangeiros importadores. Dessa forma, a empresa pode migrar da exportação para a instalação de subsidiárias produtivas em outros países (Cassol et al., 2017).

2.2.5. Teoria de Uppsala

A teoria de Uppsala, proposta por Johanson e Vahlne (1977) e analisada por Cassol et al. (2017), enfatiza um processo gradual de internacionalização. Nessa abordagem, a empresa começa a se internacionalizar de forma incremental: primeiro exporta para mercados geograficamente ou culturalmente próximos e, à medida que acumula experiência e reduz incertezas, avança para investimentos diretos com a instalação de subsidiárias no exterior.

O aprendizado organizacional e a redução de riscos são pilares dessa teoria, mostrando como o envolvimento internacional cresce gradativamente de maneira progressiva e planejada (Cassol et al., 2017). Essa abordagem também destaca a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização, conectando-se diretamente com teorias mais recentes.

Para Salerno et al. (2021) a teoria de Uppsala possui alta aplicabilidade principalmente para pequenas e médias empresas, Cassol et al. (2017) complementam quando evidenciaram esse padrão em PMEs analisadas: todas começaram exportando e, com aprendizado, planejaram futuros estágios de maior presença internacional.

2.2.6. Teoria de Redes (Networks)

A teoria de Redes ou Networks considera a internacionalização como resultado de relacionamentos estabelecidos em redes de empresas. Johanson e Mattsson (1987) associaram esse conceito à importância de construir parcerias estratégicas, focando não apenas nas capacidades internas, mas na importância de laços com parceiros, clientes e fornecedores internacionais. Esses autores ainda argumentam que o posicionamento da empresa em redes de negócios influencia diretamente sua capacidade de expansão internacional, pois as alianças permitem acessar conhecimentos locais e recursos em novos mercados.

Assim, empresas com redes globais fortes podem internacionalizar-se de forma mais eficiente, utilizando alianças e parcerias como canais de acesso (Johanson & Vahlne, 2009). Em concordância, Krakawer, Jussani e Vasconcellos (2013) destacam que as alianças estratégicas fortalecem conexões entre empresas, facilitando a expansão internacional, pois permitem acesso a recursos complementares e redução de barreiras de entrada, ao combinar competências de diferentes atores.

Essa teoria de “networks” sugere que alianças estratégicas fazem parte integrante da estratégia internacional, especialmente para empresas que carecem de grandes recursos próprios, como Chetty e Blankenburg Holm (2000) complementam ao afirmar que PMEs utilizam redes como principal mecanismo de internacionalização.

2.2.7. Born Global e International New Ventures

A teoria de Born Global, refere-se as empresas que já nascem com uma orientação internacional ou se internacionalizam logo nos primeiros anos de operação. É uma abordagem contemporânea relevante, desenvolvida por Knight e Cavusgil (2004), e segundo eles essas empresas possuem uma forte orientação empreendedora e utilizam o conhecimento, a inovação e redes globais para competir em múltiplos mercados desde cedo.

Já os autores Oviatt e McDougall (1994) introduzem o conceito de International New Ventures (INVs), caracterizadas pelo uso de recursos limitados para atuação simultânea em múltiplos mercados internacionais.

Essas duas teorias reforçam que o avanço das tecnologias, o acesso ao conhecimento global, a globalização de mercados e a digitalização e internet que foi crescente nas últimas décadas, algumas empresas conseguem avançar com a internacionalização mais rapidamente. Autio (2005) complementa essa ideia, quando reforça que empresas de base tecnológica possuem maior propensão à internacionalização acelerada devido à escalabilidade de seus produtos e à forte dependência de conhecimento. Essas abordagens são fundamentais para compreender startups de tecnologia, pois explicam processos de internacionalização não lineares, baseados em inovação, conhecimento e redes globais.

Para startups de tecnologia, as abordagens comportamentais (Uppsala, Redes, Born Global) tendem a ser mais aplicáveis que as puramente econômicas, dado que essas empresas frequentemente carecem de grandes volumes de capital inicial, mas possuem conhecimento especializado e capacidade de inovação rápida. A Teoria de Redes, em particular, mostra-se especialmente relevante, pois as alianças estratégicas e o acesso a redes globais de conhecimento são frequentemente mais críticos que o investimento direto em infraestrutura.

Em suma, as teorias se inter-relacionam: de um lado, modelos econômicos (poder de mercado, internalização e OLI) focam em vantagens competitivas e custos de transação; de outro, abordagens comportamentais (Uppsala, redes, Born global e INVs) enfatizam conhecimento e relacionamentos. Todas apontam que o grau de comprometimento e controle no exterior deve ser balanceado com os recursos disponíveis e os objetivos estratégicos da empresa. Essa base teórica orienta a escolha dos modos de entrada sintetizados no Quadro 1.

Teoria	Ideias Principais
Poder de Mercado	Busca por novos mercados e vantagens comerciais. Comum em grandes empresas.
Paradigma Eclético	Busca oportunidades para melhorar seus próprios ativos. Conhecida como OLI-Propriedade, Localização e Internalização.
Internalização	Foca em internalizar atividades por meio de subsidiárias, contratos de licenciamento ou <i>joint venture</i> .
Ciclo do Produto	Inovação, crescimento, maturidade e estagnação.
Uppsala	Processo Gradual para adquirir experiência e reduzir riscos.
Redes	Relacionamentos entre empresas ou parceiros. Comum em PMEs (Chetty e Holm)
<i>Born Global e International New Ventures</i>	Já nascem com orientação para a internacionalização ou já atua em múltiplos mercados na venda de produtos ou utilização de recursos.

Quadro 1 – Síntese das Principais Teorias de Internacionalização

Fonte: A autora com base nos autores supracitados.

2.3. Fatores dos Modos de entrada

Além das teorias, é preciso analisar os meios pelos quais a empresa entra em mercados internacionais. De acordo com Steinbruch et al. (2015), o meio escolhido para começar a expansão dos negócios no mercado externo é o modo de entrada, este possui grande importância estratégica e dos processos de internacionalização das organizações. Esses autores classificam os modos de entrada em quatro categorias: exportação, acordos contratuais (como licenciamento, franquias e joint ventures) e investimentos diretos por meio de aquisições ou criação de subsidiárias próprias (Steinbruch et al., 2015).

Para Pinheiro e Almeida (2020), a divisão dos modos de entrada ressalta que cada modo envolve diferentes níveis de recursos e autonomia, influenciando o aprendizado e as vantagens competitivas obtidas. Sendo classificadas a partir do grau de envolvimento da organização com

o meio externo, do menor grau para o maior, são elas: exportação, contrato ou investimento, aquisição e novas instalações.

O grau de envolvimento, para Dunning (1997,1998), citado por Pinheiro & Almeida (2020), pode ser relacionado com as quatro categorias de motivação da internacionalização classificadas, elas são: Busca de Recursos (*Resource Seeking*) que procura vantagens por meio da exploração de recursos naturais para diminuir os custos da produção; Busca de Mercado (*Market Seeking*) que diferencia os produtos que serão vendidos no mercado internacional; Busca de eficiência (*Efficiency Seeking*) que tenta minimizar as vantagens competitivas e comparativas; Busca Estratégica de Ativos (*Strategic Asset Seeking*) que dedica-se em adquirir acesso a conhecimentos e aprendizado para obter vantagens competitivas nos mercados.

No caso de empresas de tecnologia, Salerno, Zen e Bittencourt (2021) destacam que a internacionalização pode ocorrer também por meios digitais, plataformas e serviços baseados em tecnologia, reduzindo a necessidade de presença física. Seria relevante explorar mais detalhadamente como as plataformas digitais e modelos de negócio baseados em *software-as-a-service* (SaaS) alteram fundamentalmente os modos de entrada tradicionais. Diferentemente de empresas manufatureiras, startups de tecnologia podem alcançar clientes globais com investimento mínimo em infraestrutura física, o que redefine o conceito de 'modo de entrada' e torna as alianças estratégicas para acesso a mercado ainda mais importantes.

A literatura destaca que não há consenso único sobre a melhor forma de entrada; a seleção depende de fatores como custo, controle, riscos e competências visadas. A seguir, alguns modos são descritos.

2.3.1. Exportação

A exportação consiste na venda de produtos produzidos no país de origem para o mercado estrangeiro, de maneira direta ou indireta, por meio de intermediários ou representantes. É um dos meios de entrada em mercados externos mais simples e diretos, de acordo com Cassol et al. (2017) e possui baixo risco, sendo a menos arriscada, pois pode ser feita de maneira lenta e gradual (Steinbruch et al., 2015).

Por ser menos arriscado, apresenta menos controle sobre os processos do produto e/ou serviço no país externo, com isso possui menor retorno do investimento. Por outro lado, ela possui as vantagens de ter um baixo investimento inicial e o aprendizado sobre o mercado externo, sem grande exposição financeira (Cassol et al., 2017), por isso para muitas PMEs exportadoras, o acesso imediato a demanda estrangeira compensa a desvantagem de níveis reduzidos de controle.

2.3.2. Acordos Contratuais

Os acordos contratuais ou alianças estratégicas são relacionamento empresariais, que visam a transferência, compartilhamento ou troca de produtos, serviços e/ou tecnologias (Krakawer; Jussani; Vasconcellos, 2013), eles podem trazer diversos benefícios para as empresas, pois garantem vantagens competitivas, principalmente quando essas alianças são feitas com bons parceiros.

Engloba estratégias como licenciamento, franquia e joint venture. Steinbruch et al. (2015) destacam que essas formas permitem à empresa internacionalizar-se sem comprometimento total de recursos próprios, compartilhando riscos e conhecimentos com parceiros locais.

No licenciamento, uma das empresas, a licenciadora, disponibiliza para a outra, a licenciada, direitos de produção, uso de marca ou tecnologia a um parceiro local em troca de royalties ou pagamentos, para que ela possa lucrar por meio desse bem (Steinbruch et al., 2015). Steinbruch et al. (2015) citam licenciamento como modo de entrada de baixo investimento, mas também de ganhos limitados e dependência de controle do licenciado. Segundo Cassol et al. (2017), os lucros costumam ser menores devido ao rateio com o parceiro, porém minimizam riscos de investimento inicial.

A franquia é similar ao licenciamento, mas voltada a modelos de negócio inteiros (como lojas ou serviços padronizados). As franquias disponibilizam a utilização da imagem, marketing, produtos e serviços padronizados para que outra empresa, os franqueados, possam utilizá-la pagando taxas e royalties a empresa de origem, essa em sua maioria empresas consolidadas no mercado de origem. Elas permitem rápida penetração em novos mercados com investimento próprio reduzido (Steinbruch et al., 2015) e beneficiam-se do *know-how* e da marca do franqueador. No entanto, também implicam controle compartilhado e exigem forte confiabilidade no parceiro (franqueado).

As *joint ventures* são alianças estratégicas onde duas empresas criam uma entidade em conjunto no país-alvo. Diferente de contratos puros, exigem investimento compartilhado e divisão de controle. Esse modo de entrada é valorizado por combinar recursos de parceiros locais (contatos, conhecimento de mercado) com competências da empresa estrangeira. Krakawer; Jussani; Vasconcellos (2013) destacam que as alianças (de modo geral) proporcionam redução de custos e melhor acesso a mercados internacionais, além da complementaridade de pontos fortes entre os parceiros. Na prática, essa forma de entrada equilibra controle (percentual de participação na joint venture) com o benefício de dividir risco e investimento.

Outras alianças estratégicas (como consórcios e associações comerciais) também podem servir à internacionalização, especialmente para empresas que buscam operar com estrutura reduzida. Essas formas contratuais são recomendadas quando a empresa possui marca ou tecnologia desejável, mas falta capital para investir sozinha. Nesse caso, a parceria com boa confiabilidade pode acelerar a internacionalização (Krakawer; Jussani; Vasconcellos, 2013).

Em síntese, os modos contratuais e alianças caracterizam-se por oferecer menor controle direto (comparados à subsidiária própria) mas também menor risco e custo inicial, dependendo do grau de envolvimento do parceiro. A literatura aponta que a escolha entre licenciamento, franquia ou joint venture depende da necessidade de protecionismo tecnológico, do nível de investimento disponível e da familiaridade com o mercado estrangeiro (Steinbruch et al., 2015).

2.3.3. Aquisição e Criação de Subsidiárias

Os modos de entrada mais intensivos são: aquisições, fusões e a criação de subsidiárias próprias (investimento direto). Nesse caso, a empresa estrangeira assume controle operacional total sobre uma unidade de negócios local, seja comprando uma empresa já existente (aquisição/fusão) ou estabelecendo uma nova filial (subsidiária).

A aquisição é um meio de entrada em que uma empresa buscando se internacionalizar, adquire uma outra empresa no país estrangeiro, com isso ela passa a controlar possíveis fábricas e mão de obra pré-existentes no país, além de controlar a comercialização do que for produzido. Esse método aumenta os lucros, pois diminui a participação de intermediários (Cassol et al., 2017).

A criação de subsidiárias, por sua vez, como meio de entrada em países estrangeiros pode ocorrer com a criação de uma empresa ou fábrica, garantindo autonomia operacional e domínio direto sobre as atividades internacionais. Ela possui como foco transferir conhecimentos, tecnologias e técnicas da empresa nacional para a empresa no outro país (Steinbruch et al., 2015). É o limite máximo da internacionalização, após um longo processo de expansão de mercado, com contato direto com o governo e com fornecedores, além de seguir as leis do novo país escolhido.

Steinbruch et al. (2015) citam que o processo de criação de subsidiárias busca concentrar toda a organização, administração e lucros na empresa matriz, garantindo assim, aumento em sua lucratividade comercial. Esses autores ainda observam que essa opção requer maior investimento e apresenta riscos maiores, mas também oferece maior controle e potencial de lucro.

A decisão de qual meio de entrada uma empresa seguirá, leva em consideração quais as características e objetivos ela possui, afirmam Cassol et al. (2017). Salerno, Zen e Bittencourt (2021), complementam detalhando melhor essas características como sendo: os recursos e capacidades, ambiente institucional e ambiente competitivo. E Krakawer; Jussani; Vasconcellos (2013) ainda enfatizam a importância de boas alianças comerciais e estratégicas para ter sucesso nesse processo.

As teorias e meios de entrada apresentados são fundamentais para orientar e garantir o sucesso da internacionalização das empresas, principalmente para as pequenas e médias empresas. Compreender as motivações teóricas (Pinheiro & Almeida, 2020) e as características de cada forma de entrada (Steinbruch et al., 2015; Cassol et al., 2017) ajuda a empresa a escolher a estratégia mais adequada às suas necessidades e objetivos no mercado global. No Quadro 2, é apresentada uma síntese dos modos de entrada vistos.

Modo de Entrada	Ideias Principais
Exportação	Venda dos produtos no mercado estrangeiro. Pode ser direta ou indireta.
Acordos Contratuais	Transferência, compartilhamento ou troca de produtos ou serviços. Licenciamento, franquia, <i>joint venture</i> , outras alianças estratégicas.
Aquisição e Fusão	Compra de uma empresa já existente.
Subsidiárias	Criação de nova filial.

Quadro 2 – Síntese dos Principais Modos de Entrada

Fonte: A autora com base nos autores supracitados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utilizou o método de pesquisa qualitativo descritivo para fazer um estudo de caso único do processo de internacionalização de uma startup da cidade de Uberlândia. O método de estudo de caso, segundo Yin (2015, p. 4), permite a investigação de um fenômeno contemporâneo e obtenham “uma perspectiva holística e do mundo real”, permitindo um aprofundamento e detalhamento das informações difíceis de se conseguir por meio de outro método de pesquisa, segundo Gil (1987).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa é um processo formal que busca conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais, por meio de um conjunto de atividades sistemáticas e racionais. Gerhardt e Silveira (2009) complementam afirmando que uma pesquisa qualitativa busca aprofundar o conhecimento de um grupo específico, focando em compreender a totalidade dos acontecimentos, enfatizando o subjetivo para compreender e interpretar as experiências, procurando encontrar o que motivou tais acontecimentos.

A empresa escolhida para o estudo de caso, foi selecionada por meio de conveniência, pela facilidade de acesso aos entrevistados e aos seus dados. Ela é de pequeno porte da área da tecnologia, localizada na cidade de Uberlândia, fundada no final de 2016 e conta com cerca de 20 funcionários no momento da entrevista. As pessoas elegidas para as entrevistas foram definidas com base em seus cargos e em sua participação nas atividades da empresa.

Ao todo, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas, conduzidas com o auxílio de um roteiro de 12 perguntas previamente elaborado a partir do referencial teórico. Esse instrumento buscou orientar a coleta de dados e possibilitar uma compreensão mais aprofundada tanto da empresa analisada quanto do processo adotado por ela em sua internacionalização. As entrevistas foram realizadas de modo online, utilizando a ferramenta do Teams para sua realização e gravação. O entrevistador ao decorrer da reunião anotou as respostas dos entrevistados, elas foram usadas para consulta e análise dos resultados.

No Quadro 3, é apresentado o perfil dos entrevistados com algumas informações como os cargos ocupados no momento do início da internacionalização, o cargo atual e o tempo de duração da entrevista.

Entrevistado	Sexo	Cargo no início da internacionalização	Cargo atual	Duração da entrevista
A	Masculino	Gerente de projetos e Produto. Faz parte da diretoria da empresa.	Comercial técnico e gerente de produto. Faz parte da diretoria da empresa.	25min
B	Masculino	CEO e sócio das empresas brasileira e americana.	CEO da empresa Brasileira e sócio da empresa americana.	32min
C	Feminino	Gerente operacional, jurídica e contábil na empresa brasileira.	CFO da empresa americana. Não atua mais na empresa brasileira.	39min
D	Masculino	Desenvolvedor, CTO e sócio das empresas brasileira e americana.	CTO e sócio nas duas empresas.	18min

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram transcritos e as respostas obtidas foram analisadas, por meio de uma análise interpretativa a partir dos conceitos descritos e trabalhados no referencial teórico, apresentado no Capítulo 2 deste trabalho. Esse também foi a base para estruturar as perguntas do roteiro da entrevista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A *startup* estudada começou com a ideia de criar uma plataforma para a integração de dados, sendo possível fazer todo o tratamento e preparação de dados, *machine learning* e criação de dashboards e com os anos e validações do modelo de negócio passou a ser um sistema operacional de dados (cf. entrevistado 3), mantendo toda a estrutura já existente e adicionando insights a partir dos dados, painéis de análise rápida, agentes de inteligência artificial, dashboards automáticos com o uso de inteligência artificial, entre outras ferramentas para melhorar e facilitar a interação do usuário final com o sistema (cf. entrevistado 1).

Inicialmente, ela foi pensada como uma plataforma para o mercado nacional, sendo uma alternativa para o que existia na época (cf. entrevistado 4), tendo como público-alvo profissionais de diferentes áreas (como Marketing, Finanças, etc.) com mais conhecimento técnico em análise de dados e programação (cf. entrevistado 2). Mas, com as mudanças para tornar-se um sistema operacional de dados levou-se a um público-alvo mais abrangente, envolvendo áreas e profissionais diversos, com conhecimento técnico em análise de dados ou profissionais focados no negócio e/ou gestão das empresas.

A partir do conhecimento sobre o funcionamento da empresa e sua solução de negócios, um dos objetivos desta pesquisa foi identificar como surgiu a ideia e quais os motivos para a internacionalização da *startup*. Também se buscou saber qual a estratégia principal de internacionalização da empresa, os modos de entrada utilizados e como esse processo aconteceu, até o momento deste estudo.

Os entrevistados informaram que a internacionalização não começou com uma estratégia planejada, ela surgiu como uma oportunidade a partir do *networking* com empresários dos Estados Unidos. O entrevistado 4 informou que a empresa brasileira participou de um processo de aceleração de *startups* e um dos benefícios foi que seus gestores puderam viajar para os EUA. A partir dessa experiência, começaram a pensar no mercado externo como um alvo potencial, porém eles não começaram a internacionalização naquele momento. E o entrevistado 2 complementa que “sempre houve o desejo, o gatilho foi por conta do convívio, do *networking*. E começou com uma reunião, um vínculo que virou uma sociedade, com um americano”.

A partir do relacionamento com este profissional dos Estados Unidos, surgiu a oportunidade do início de negociações para a prestação de serviço para uma empresa multinacional com sede nos EUA, o que acelerou as análises e estudos dos melhores modos de entrada. Com esta primeira oportunidade de atuação no mercado estadunidense, houve a contratação de assessorias para avançar nos estudos sobre as alternativas de modo de entrada,

questões tributárias (cf. entrevistado 2) e burocráticas (cf. entrevistado 3). A contratação das assessorias foi necessária, principalmente, pela falta de conhecimento dos gestores da empresa brasileira sobre os diferentes e melhores modos de entrada.

O entrevistado 3 falou que uma nova empresa surgiu, em 2022, então, fruto deste estudo inicial e da parceria com o interlocutor estadunidense, que se tornou sócio desta empresa internacional. Ela começou com “a necessidade de atender uma empresa americana, tendo como chassi a plataforma da empresa brasileira, tendo como foco um aplicativo mais fechado”.

Pelas respostas obtidas dos entrevistados, observa-se que a internacionalização da empresa começou pelo que a Teoria de Redes (Networks) apresenta sobre importância de se estabelecer alianças estratégicas (como em Johanson e Mattsson (1987)) em que são estabelecidos laços com parceiros, clientes e fornecedores internacionais. Este tipo de estratégia pode acarretar menores riscos de desconhecimento de mercado, mas requer um elevado grau de confiança entre os parceiros.

De acordo com os entrevistados, os principais objetivos com a internacionalização foram: 1) financeiros, visando aumento de receita (cf. entrevistado 3), melhoria de ticket médio com o mesmo esforço (cf. entrevistado 4) e mais recursos de investimento (cf. entrevistado 1); 2) busca por aumento da base de usuários diversificando o produto para clientes com maior maturidade analítica (cf. entrevistado 1); 3) para amadurecimento da solução, como disse o entrevistado, “para a validação da solução” (cf. entrevistado 3).

Com relação à operação da empresa estadunidense, ela se mantém com o apoio, principalmente, do trabalho de funcionários da empresa brasileira. Já as áreas comerciais, estratégicas e alguns parceiros se estabeleceram nos EUA, facilitando o contato com os clientes. Alguns relatos reforçam o quanto a interação com os locais (estadunidenses) foi essencial para as negociações comerciais. Conforme Krakawer, Jussani e Vasconcellos (2013), a decisão de utilizar alianças estratégicas com parceiros locais vai ao encontro da demanda do mercado em ser atendida por profissionais e ou empresas domésticas.

Segundo o entrevistado 3, a área comercial atua sob demanda e conta com parceiros comerciais, há também prestadores de serviço como escritórios de contabilidade brasileiros que atuam nos EUA. O entrevistado 2 informou que, mesmo com a presença física de parte dos membros da empresa nos Estados Unidos, a operação ocorre de forma remota, no modelo *home office*, pois não existe um escritório físico. O entrevistado reforçou que, principalmente, após a pandemia de 2020, o escritório físico perdeu um pouco a sua importância e quando necessário eles utilizam escritórios de *coworking* e fazem visitas aos clientes.

Sobre as mudanças, benefícios e desafios que a internacionalização trouxe para a empresa de pequeno porte, foco deste estudo de caso, verificou-se que as mudanças fazem parte do processo, pois no decorrer do processo de internacionalização a empresa adquiriu conhecimento que foi usado para melhorar seus ativos e seus processos, assemelhando-se aos preceitos do paradigma eclético, conforme Dunning citado por Pinheiro e Almeida (2020), permitindo que a empresa se expanda geograficamente, ao longo do tempo, de maneira mais progressiva e planejada.

O entrevistado 1 afirma que a solução comercializada pela empresa “é uma ferramenta que não tem barreira. Não mudou a operação no geral”, e o entrevistado 2 fala que é “um produto que qualquer empresa pode usar, qualquer país, não existem barreiras”. Essas afirmações aproximam a empresa estudada dos conceitos de *Born Global* e de *International New Ventures*, mesmo não sendo estas estratégias deliberadamente pensadas pelos gestores quando dos processos de criação da empresa e da sua internacionalização. No entanto, são importantes pois reforçam que empresas de tecnologia possuem maior propensão à internacionalização acelerada devido à escalabilidade de seus produtos, conforme Autio (2005).

Mesmo com as afirmações de que na solução comercializada pela empresa houve poucas mudanças, um dos desafios percebidos pelos entrevistados 2 e 3 foi o grau de exigência dos clientes estadunidenses, sendo necessário mais rapidez nas entregas e com alta qualidade. Isso fez mudanças internas ocorressem em ambas as empresas, tanto a brasileira, quanto a americana. Outra mudança citada por um dos entrevistados foi a precificação do produto e dos serviços prestados em que para a empresa brasileira houve valorização do produto, enquanto na empresa nos EUA o preço precisou ser mais baixo, comparado com o valor de concorrentes no mercado americano.

A internacionalização trouxe para a empresa diversos benefícios, de acordo com os entrevistados, como a questão financeira, com a possibilidade de trabalhar em uma moeda mais forte que o real e ter o faturamento em dólar; o aprendizado durante o processo, sendo desafiados a trabalhar com excelência, utilizando os feedbacks para validar e melhorar o produto; conhecer outro mercado e outra cultura, além da experiência bilíngue. Por ser uma empresa de pequeno porte, ela apresenta ainda alguns benefícios específicos, como a velocidade para entregar soluções e resolver problemas, “sem muitas burocracias e com a agilidade de uma *startup*” (cf. entrevistado 2), “agilidade e eficiência, menos fricção” (cf. entrevistado 3), “simplicidade por conta das camadas de decisões” (cf. entrevistado 4) e proporcionando um atendimento mais próximo.

É interessante perceber que a maioria dos entrevistados teve uma percepção de desafios diferentes focados, principalmente, na sua área de atuação na empresa; por exemplo, o entrevistado 1 responde que a maior dificuldade encontrada foi do ponto de vista de conseguir recursos financeiros para fazer os investimentos necessários. Para o entrevistado 3, que cuida de uma parte mais operacional e financeira, um dos desafios “administrativamente falando, foi encontrar um bom contador que entenda e te ajude a passar por esse processo” e que outro desafio olhando para a ótica mais estratégica foi ter parceiros confiáveis no país estrangeiro, principalmente, para conseguir quebrar o paradigma de uma empresa com equipe operacional no país de origem.

O entrevistado 4 concorda com esta questão, afirmando que a maior dificuldade foi abrir a empresa nos Estados Unidos, encontrar um escritório de advocacia e contabilidade que pudessem direcioná-los melhor. O entrevistado 2 afirmou que a parte societária foi uma das mais desafiadoras, pois cada um possuía ritmos e visões diferentes, além de uma dedicação diferente com a nova empresa criada. Ele comentou que a sociedade foi um “mal necessário”.

Sobre esta última afirmação, Krakawer, Jussani e Vasconcellos (2013) afirmam que é importante selecionar bons parceiros estratégicos, quando se decide por seguir com esse modo de entrada, avaliando antes mesmo do acordo a compatibilidade e quais os benefícios mútuos a aliança trará, além disso ela deve possuir colaboração mútua entre os parceiros. Para a empresa estudada, observa-se que a sociedade para a criação da empresa no exterior, por mais desafiadora que seja por conta das diferenças, apresenta seus benefícios e a colaboração mútua, principalmente, quando os entrevistados apresentam a forma como a operação acontece, sendo parcialmente no país de origem e parcialmente no EUA.

Acerca dos desafios encontrados por ser uma empresa de pequeno porte, dois dos entrevistados concordam que a credibilidade é um dos maiores desafios, pois é necessário “mostrar e documentar tudo para mostrar que temos uma equipe e somos eficaz”, afirma o entrevistado 3. O entrevistado 2 afirma novamente a importância da parceria estratégica, dizendo que “a venda se torna de americano para americano”, pois começar a fazer parte da equipe de clientes de uma empresa multinacional sem esses recursos e essa confiança que eles possuem nos locais é ainda mais desafiador sendo uma *startup*. O entrevistado 1 e o 2 concordam que outro desafio é a falta de recursos financeiros.

Essas informações confirmam que o modo de entrada escolhido pela empresa estudada foi o das alianças estratégicas com a criação de uma nova empresa com um parceiro local, unindo a tecnologia da *startup* com os conhecimentos de mercado do parceiro estadunidense. Esse modo de entrada, de acordo com Krakawer; Jussani; Vasconcellos (2013), reduz os custos iniciais,

facilita o acesso ao mercado externo e possibilita a complementariedade dos pontos fortes dos parceiros, como foi apresentado pelos entrevistados e citado ao decorrer dessa análise.

Observa-se que a conclusão do processo da internacionalização da empresa estudada apresenta uma pequena divergência entre os entrevistados, pois para dois dos entrevistados ela já está concluída, pois:

Foi criada uma empresa nos EUA e possui todo um fluxo de operação no país. O processo de ir para fora, analisar tributos, parte legal, contábil, societária, conquistar clientes, criar uma conta em banco estrangeiro já foi feito. (cf. entrevistado 2)

Para os entrevistados 1 e 3, o processo ainda não está concluído, apesar de ter avançado. O entrevistado 1 cita que “o processo burocrático já foi feito, aprendeu-se o caminho”, mas é necessário evoluir nas alianças estratégicas, ter mais parceiros em outros países, evoluir para “estar presente no imaginário de mais usuários”. O entrevistado 3 afirma que ainda “falta a parte de registro de marca e existe a necessidade de registro de patente no futuro, estamos na etapa de entender como funciona essa parte”, afirma ainda que é importante para etapas futuras “se associar com as associações de empresas diretas. E ter um escritório físico nos EUA com a equipe comercial.”

4.1 Discussão

Com o entendimento de cada entrevistado da etapa em que estão no processo de internacionalização eles informaram quais foram os resultados tanto positivos quanto negativos que tiveram, esses foram descritos no Quadro 4:

	Resultado Positivo	Resultado Negativo
Entr1	“Aprendizado do processo, entender que as vezes naquela localidade que você gostaria de vencer, não necessariamente você chegar na mesma formatação do que se pratica no seu país vai ser critério de sucesso.”	O entrevistado não respondeu diretamente à pergunta, somente apontou algumas dificuldades do processo de internacionalização como um todo.
Entr2	“Faturamento em dólar é melhor, financeiramente como empresa.”	“Dreno de energia. Ter que cuidar de duas realidades diferentes.”
Entr3	“Ser desafiado com excelência, ter uma equipe bilingue, troca cultural, conhecer outro mercado, trabalhar com uma moeda mais forte. “	Não observa resultados negativos, explicou sobre a parte de tributações e entende que os que tiveram foram relacionados a parte contábil e tributações, mas focado no Brasil.
Entr4	“Aumento do ticket Médio.”	Afirmou não encontrar resultados negativos, mas afirmou que “se soubessem o caminho das pedras sem os parceiros, seria mais viável financeiramente para eles.”

Quadro 4 – Resultados Obtidos Com A Internacionalização

Fonte: dados da pesquisa

Os gestores da empresa têm o objetivo de continuar com a internacionalização por meio de parceiros em outros países, além dos EUA, no entanto, sem criar empresas, conforme afirmaram todos os entrevistados. O entrevistado 3 acrescentou ainda que possuem um parceiro no Chile que “assumiu o compromisso para entrar nesse mercado”, esse parceiro é responsável por toda a parte comercial e de negociações, além de iniciar a parte contratual da ferramenta e complementa que “esse processo é muito mais leve, com uma jornada que é muito mais leve”. Entendeu-se que estas parceiras seriam viabilizadas por meio de contrato para efetuação de comercialização em outros países, não necessitando a criação de uma unidade própria com parceiros locais para efetuar esta operação.

Quando analisam a empresa que foi criada nos EUA com outros sócios, eles entendem que o “foco inicial é manter” (cf. entrevistado 3) e não a expandir para outros países, “pois o mercado norte americano é muito grande” (cf. entrevistado 2), sendo necessário focar em vender e conquistar clientes nesse mercado e para a empresa brasileira, no mercado brasileiro, que ainda pode ser muito explorado.

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma *startup* brasileira de tecnologia, observando qual a estratégia e modo de entrada foram adotados, e qual o papel e importância das alianças estratégicas para a internacionalização. Ademais, por meio das entrevistas semiestruturadas, buscou-se identificar quais foram os objetivos que os gestores e tomadores de decisão da empresa tiveram para buscar o mercado externo, além dos desafios, benefícios, mudanças enfrentadas e influência das redes de relacionamentos e dos parceiros.

Diante dos resultados obtidos, compreende-se que a empresa não seguiu, inicialmente, nenhuma estratégia e modo de entrada de maneira planejados, seus gestores tomaram decisões a partir de oportunidades que surgiram ao decorrer do tempo e da maturidade da empresa. O que levou a empresa a procurar profissionais que pudessem ajudar na compreensão e escolha das melhores estratégias, modo de entrada, e questões jurídicas e legais do primeiro país de destino da internacionalização.

Mesmo que de forma emergente, identificou-se a escolha da estratégia de redes (network) como o caminho inicial para a internacionalização da empresa, e como modo de entrada as alianças estratégicas com objetivo de criar uma nova empresa, desenvolvendo um novo produto a partir do primeiro para atender mais assertivamente o país de destino. Isso mostra que as redes de relacionamento e os parceiros influenciam no processo de internacionalização, pois facilitam as quebras de barreiras culturais dos clientes estrangeiros que confiam mais em locais para a prestação do serviço, além de diminuir os custos de manter uma operação completa externa, pois a empresa optou por manter a maior parte da operação no país de origem, essa que deu suporte à operação no exterior que foi, predominantemente, de atividades comerciais e relacionamento com os clientes.

É importante analisar que as oportunidades apareceram para a *startup* brasileira, mas seus gestores já possuíam o desejo de se internacionalizar, com objetivos que eram desde financeiros até o aumento de sua base de usuários. E ela conseguiu obter resultados positivos do ponto de vista financeiro com esta primeira experiência de internacionalização, sendo apontado como um dos principais benefícios encontrados no processo.

Com base nos achados deste estudo, vale pontuar que nem toda empresa de pequeno porte encontra oportunidades para se internacionalizar de maneira eficiente, mas encontrar boas parcerias estratégicas é significativo para que esse processo ocorra e pode ser uma alternativa viável frente aos desafios e às demais formas de internacionalização que podem demandar mais recursos e capacidades. Por isso, recomenda-se que outras startups brasileiras de tecnologia

considerem investir em networking e relacionamentos internacionais desde os primeiros estágios de operação. Também é importante buscar assessoria especializada em questões jurídicas, tributárias e contábeis do país-alvo antes de tomar decisões de entrada. Além disso, avaliar cuidadosamente a compatibilidade de objetivos e visões com potenciais parceiros estratégicos é fundamental, reconhecendo que alianças bem-sucedidas exigem colaboração genuína. Por fim, manter foco no mercado doméstico enquanto se expande internacionalmente ajuda a evitar dispersão de recursos.

A dissertação pôde contribuir de maneira prática, pois analisou uma *startup* do interior do Brasil da área da tecnologia, que possui uma plataforma que facilmente pode ser acessada em qualquer lugar como seu principal produto, e mesmo assim enfrentou desafios para se internacionalizar, encontrando nas parcerias o melhor meio para seguir essa etapa.

Como esse trabalho se limitou na análise de somente uma empresa propõe-se, como sugestão para trabalhos futuros, o estudo de mais empresas brasileiras de pequeno porte da área da tecnologia da informação, buscando encontrar possíveis padrões entre elas. Podendo expandir a pesquisa para empresas de grande porte para comparar as diferenças existentes entre as estratégias e modos de entrada de cada uma delas, dentro do setor de tecnologia da informação brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALMENDRA, R.S.; SILVA, R.B.; VASCONCELOS, A.C.; LUCA, M.M.M. Internacionalização, Risco Sistemático e Disclosure de Riscos em Empresas Listadas na BM&FBovespa. Enfoque: Reflexão Contábil, [s.l.], v. 37, n. 3, p.73-91, 6 set. 2018.

AUTIO, E. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'Toward a theory of international new ventures'. Journal of International Business Studies, v. 36, n. 1, p. 9-19, 2005.

CASSOL, A.; NOVAKOWSKI, B. F. D.; TONIAL, G.; DALBOSCO, I. B. Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicaseos. Revista Gestão Organizacional, [S. l.], v. 10, n. 3, 2018.

CHETTY, S.; BLAKENBURG HOLM, D. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. International Business Review, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 77-93, 2000.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2007. 175 p.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. International Studies of Management & Organization, Armonk, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KRAKAWER, P. V. C.; JUSSANI, A. C.; VASCONCELLOS, E. P. G. A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. REGE - Revista de Gestão, v. 20, n. 3, p. 299-311, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PINHEIRO, R. G.; ALMEIDA, B. E. As Estratégias de Internacionalização: Um Estudo Bibliométrico Aplicando as Leis de Lotka, Bradford e Zipf Na Base Spell no Período de 2008 a 2018. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 11, n. 1, p. 60-79, 2020.

SALERNO, F.; ZEN, A.; RIVAS, R.; BITTENCOURT, B. A. Internacionalização de empresas brasileiras de serviços: um estudo de múltiplos casos. *Revista PRETEXTO*, v. 22, n. 4, p. 8-26, 2021.

SANTOS, L.B. Origem, consolidação e internacionalização dos grupos Mexichem e Tigre. *Investigaciones Geográficas*, [s.l.], n. 89, p.121-136, 31 mar. 2016.

STEINBRUCH, F. K.; SANTOS, J. L.; HANSEN, P. B.; PERIN, M. G. O Que se tem Estudado sobre Modos de Entrada em Mercados Internacionais nos Últimos Anos?. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 6, n. 2, p. 14-26, 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 4 2015.

XIMENES, P. K. M.; CABRAL, J. E. O.; CÂMARA, S. F.; TASSIGNY, M. M. The Dynamics between Internationalization Strategies and Innovative Performance within ICT Companies. *Revista de Administração da UFSM*, v. 13, n. 3, p. 625-642, 2020.