

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Bacharelado em Administração**

Márcia Natasha Brodt da Silva

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA UMA STARTUP DE
TECNOLOGIA ESPECIALIZADA NA ESTRUTURAÇÃO DE DADOS CONTÁBEIS
SETOR DE AUTOMAÇÃO DE PLANILHAMENTOS**

Porto Alegre

2024

Márcia Natasha Brodt da Silva

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA UMA STARTUP DE
TECNOLOGIA ESPECIALIZADA NA ESTRUTURAÇÃO DE DADOS CONTÁBEIS
SETOR DE AUTOMAÇÃO DE PLANILHAMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de bacharela em
Administração da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Orientadora: Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

da Silva, Márcia Natasha Brodt
Estratégias de Internacionalização para uma Startup
de Tecnologia Especializada na Estruturação de Dados
Contábeis: Setor de Automação de Planilhamentos /
Márcia Natasha Brodt da Silva. -- 2024.
60 f.
Orientadora: Aurora Carneiro Zen.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. Internacionalização. 2. Serviços. 3. Análise
SWOT. 4. Estratégia. 5. Mercado Internacional. I. Zen,
Aurora Carneiro, orient. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Márcia Natasha Brodt da Silva

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA UMA STARTUP DE TECNOLOGIA ESPECIALIZADA NA ESTRUTURAÇÃO DE DADOS CONTÁBEIS SETOR DE AUTOMAÇÃO DE PLANILHAMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de bacharela em
Administração da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Orientadora: Aurora Carneiro Zen

Aprovada em: Porto Alegre, 22 de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Dr^a Aurora Carneiro Zen
Escola de Administração da UFRGS

Dr^a Daniela Callegaro de Menezes
Escola de Administração da UFRGS

Para as minhas avós que me ensinaram a
ser fortaleza e rio, Rejane e Raquel.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Carla Adriana, por toda a sua dedicação e cuidado, que esteve comigo em apoio em todos os momentos confiando sempre que o caminho escolhido traria bons frutos e nunca me deixando desistir.

Ao meu esposo Igor, que foi a pessoa que mais me apoiou para entrar na vida acadêmica em uma universidade federal e me mostrou a importância dessa instituição na vida das pessoas, assim como me ajudou a olhar com outros olhos a realidade brasileira. Pela parceria nas noites frias, pela rocha incansável durante a pandemia, pela incontável paciência, pelo amor que transborda, pelo cuidado e carinho, pelas caronas até a EA e por sempre escolher a música certa.

Agradeço também aos meus sogros, Cláudio e Luciana, pelo apoio incondicional, sempre prestativos e pacientes, me dando um amor e suporte que supre ausências que eu não sabia que tinha e preenche com felicidade os meus domingos.

Aos meus irmãos, Sidnei e Débora, que são alegria na minha vida, que fazem tanta falta no meu dia a dia e fazem eu me esquecer de qualquer problema quando estamos juntos, em especial a minha irmã que nos deu o presente mais amável do mundo, meu afilhado Júnior.

Agradeço a todos meus tios e tias, que são muitos, que sempre estão dispostos a me arrancar um sorriso, vibram junto comigo em minhas conquistas e me ensinam algo novo sempre.

À minha avó Rejane que é a mulher mais forte e independente que eu conheço e que me ensina todos os dias a ser verdadeira e nunca deixar de ser quem eu sou.

À minha avó Raquel, que já não vejo com frequência, mas que em momentos difíceis sempre esteve ao meu lado, me ensinando que tudo passa e que o amor, o carinho e a empatia são as coisas mais importantes nessa vida passageira. Agradeço também ao meu avô Sidnei pelo amor e valor as coisas simples, sinto sua falta.

Agradeço a essa força maior que o universo chama de Deus por sempre se fazer presente e me dar consolo e palavras gentis quando eu não consigo mais ver o caminho.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos amigos que fiz nessa jornada, que estiveram ao meu lado desde o início e compartilharam os momentos felizes e desafiantes desse processo, em especial ao meu, agora padrinho, Cléber.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização do serviço de automação de demonstrações financeiras da empresa com codinome Kapital. A pesquisa inclui uma matriz SWOT abrangente da empresa, que destaca seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças no ambiente de negócios onde a empresa está inserida. A motivação para a internacionalização é discutida, colocando como enfoque a expansão de mercado e o acesso a novas oportunidades visando o alcance dos objetivos estratégicos da empresa a longo prazo. O modo de entrada no mercado internacional é identificado, considerando meios como o investimento direto a parcerias estratégicas. O mercado de destino é escolhido através da definição de critérios em relação ao tamanho de mercado, aproximação psíquica e oportunidades específicas. Adicionalmente, o trabalho aborda as adaptações necessários ao serviço para atender às particularidades do mercado internacional, com questões ligadas aos aspectos culturas, legais e técnicos. A conclusão enfatiza a aplicação prática da matriz SWOT na tomada de decisões estratégicas. O trabalho apresenta uma abordagem abrangente e estratégica para a internacionalização do serviço proposto pela empresa, destacando a importância de uma visão holística na expansão do serviço em nível global.

Palavras-chave: Internacionalização; Serviços; Análise SWOT; Estratégia; Mercado Internacional; Setor financeiro; Inovação Empresarial; Modo de Entrada; Automação de Demonstrativos Financeiros;

ABSTRACT

The objective of this work is to develop an internationalization strategy for the financial statement automation service of the company codenamed Kapital. The research includes a comprehensive SWOT matrix of the company, which highlights its strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats in the business environment in which the company operates. The motivation for internationalization is discussed, focusing on market expansion and access to new opportunities with a view to achieving the company's long-term strategic objectives. The mode of entry into the international market is identified, considering means such as direct investment and strategic partnerships. The target market is chosen by defining criteria in relation to market size, psychic approach and specific opportunities. Additionally, the work addresses the necessary adaptations to the service to meet the particularities of the international market, with issues linked to cultural, legal and technical aspects. The conclusion emphasizes the practical application of the SWOT matrix in strategic decision making. The work presents a comprehensive and strategic approach to the internationalization of the service proposed by the company, highlighting the importance of a holistic vision in expanding the service on a global level.

Keywords: Internationalization; Services; SWOT analysis; Strategy; International market; Financial sector; Business Innovation; Entry Mode; Automation of Financial Statements.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	OBJETIVO GERAL	12
1.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	14
2.2	ETAPAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	DELINHAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2	COLETA DE DADOS	24
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4	ANÁLISE DE DADOS	27
4.1	A EMPRESA	27
4.2	ANÁLISE SWOT.....	28
4.2.1	FORÇAS	29
4.2.2	FRAQUEZAS	30
4.2.3	OPORTUNIDADES	31
4.2.4	AMEAÇAS	32
4.3	ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	33
4.3.1	MOTIVAÇÃO	33
4.3.2	MODO DE ENTRADA	35
4.3.3	MERCADO DE DESTINO	38
4.3.4	ADAPTAÇÕES DO SERVIÇO	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – CTO E CEO	57
	APÊNDICE B – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE – CEO.....	58

1 INTRODUÇÃO

A globalização é um dos resultados dos avanços tecnológicos em termos de transportes e comércio internacional que estão sendo praticados pela sociedade desde o século XVI, possibilitando o processo de circulação de mercadorias entre diferentes territórios. Segundo Kon (1999), a partir do século XIX “o desenvolvimento da indústria na Europa” levou a concentração de produção e, conseqüentemente, a acumulação do capital financeiro e a sua internacionalização.

Ao longo das últimas décadas essa internacionalização do capital financeiro e os crescentes avanços tecnológicos propiciaram que os serviços conhecidos como de natureza não-material também pudessem ser considerados como comercializáveis mundialmente, possibilitando o crescimento desse mercado em níveis globais (Kon, 1999). O processo de internacionalização pode ser definido como um fenômeno que está relacionado com os atores sociais que participam do processo da globalização, sejam esses atores companhias públicas ou privadas, instituições governamentais ou não governamentais (Fleury; Fleury, 2012 apud Scherer *et al.*, 2018).

Dessa forma, podemos considerar que a internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de desenvolvimento de estratégias empresariais na operação em outros países (Melin, 1992; Reid, 1981). Com isso, as empresas podem expandir as suas atividades quando entram em mercados internacionais e ofertar uma variedade de produtos e serviços para outras nações (De Moraes *et al.*, 2015 apud Scherer *et al.*, 2018).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 211) “uma estratégia internacional é aquela por meio do qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local”. Sendo um dos principais motivos para a adoção de uma estratégia internacional o potencial que os mercados internacionais possuem em criar novas oportunidades (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

Quando essas estratégias são bem-sucedidas, as empresas podem, então, contar com quatro benefícios básicos: (1) ampliação do tamanho do mercado; (2) maiores retornos sobre os principais investimentos de capital ou sobre os investimentos em novos produtos e processos; (3) economias de escala, escopo e aprendizado mais amplas; e (4) vantagem competitiva sobre o local (como acesso a mão-de-obra de baixo custo, recursos críticos ou clientes). (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011, p. 213).

Dentro desse novo cenário mundial de comercialização e internacionalização de bens e serviços, surgiram diferentes tipos de modelos de negócios que foram

sendo compartilhados em todo o globo, dentre eles o modelo mundialmente conhecido como startups. Inicialmente as startups foram descritas como o estágio inicial de um pequeno negócio que visa expandir exponencialmente a curto prazo. Scherer *et al.* (2018), destaca que ao longo do processo de consolidação desse modelo de negócio o conceito evoluiu para uma organização que atua em um ambiente de extrema incerteza, utilizando tecnologia para inventar novos produtos e serviços ou soluções para problemas ainda sem respostas.

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups) em parceria com a Deloitte (2023), mostra que apenas 11,8% das startups brasileiras possuíam negócios no exterior no ano de 2022. Empresas classificadas como tech, entre elas as que trabalham com big data, ocupavam cerca de 6,7% do mercado. Já estudo realizado pelo mesmo local em 2021 classificava essas empresas dentro do segmento de desenvolvedoras de software com cerca de 4,5% de ocupação no mercado de startups brasileiras (ABStartup, 2022). Mostrando um leve crescimento no segmento, mas ainda assim não o tornando significativo dentro dos tipos de negócios elencados no estudo.

Segundo Scherer *et al.* (2018), algumas startups podem ser forçadas a internacionalização dos seus produtos e serviços devido ao mercado pequeno onde elas nasceram e estão inseridas, a fim de que possam se tornar rentáveis. Porém, a internacionalização de startups que costumam ofertar soluções tecnológicas para nichos específicos de mercados pode ser um risco, já que o mercado está em constante mudança e pode exigir habilidades e comportamentos específicos, além de uma adaptação dos seus produtos e serviços (Scherer *et al.*, 2018).

A empresa com codinome Kapital é uma startup brasileira situada na cidade de Porto Alegre/RS, aberta no ano de 2012 que atua nas áreas de Big Data, Data Science e Analysis, especializada no processo de estruturação de dados contábeis desestruturados. Empresas que trabalham com Big Data esforçam-se para extrair informações de um grande volume de banco de dados e transformar esses dados em ações que sejam relevantes em tomadas de decisões. Nesse conceito é considerado três grandes pilares conhecido como os 3 Vs: volume, velocidade e variedade. Para ser considerado Big Data o volume dos dados precisa ser alto e possuir relevância e peso para o processo de tomada de decisões; a velocidade em que esses dados são coletados, organizados e analisados também é levado em consideração, pois caso o processo seja muito lento ele perde relevância em termos

de inovação e estratégia; e pôr fim a variedade desses dados também é analisado, não sendo desejado que esses dados tenham apenas uma fonte, mas diversas fontes, criando uma complexidade na recepção, no formato e na forma de extrair as informações desses dados (UCS, 2020).

O presente trabalho busca encontrar estratégias de internacionalização que sejam viáveis para o setor de automação de planilhamentos da startup que atende diversas empresas do setor financeiro brasileiro que buscam automatizar o seu processo operacional de análise de crédito.

1.1 PROBLEMA

Após um período de grande crescimento nos investimentos e nos registros de startups no Brasil entre 2017 e 2018, os anos de 2022 e 2021 foram marcados por quedas em números gerais. Aliado a análise que após uma determinada fase de atuação da startup pode ser difícil a captação de novos clientes devido a uma estrutura de mercado mais madura ou mesmo a estagnação do segmento onde ela está inserida, muitas empresas se veem obrigadas a buscar novos mercados através de compras de outras startups, desenvolvimento de novos ecossistemas ou no processo de internacionalização dos seus produtos e serviços (Distrito, 2023).

A startup Kapital foi fundada para solucionar o problema de catalogar e mapear balanços patrimoniais de empresas de capital fechado brasileiro, que era enfrentado por escritórios e consultores da área de fusões e aquisições, bancos e financeiras, identificado no ano de 2010 pelo cofundador da organização. A proposta da startup era realizar o mapeamento automatizado dos balanços patrimoniais de empresas privadas em fontes públicas encontradas nos diários oficiais de estados e municípios e estruturar esses dados desestruturados.

A plataforma de banco de dados da empresa recebeu várias atualizações aos longos dos últimos anos e se tornou uma ferramenta de busca rápida a qualquer empresa ou pessoa que tiver interesse em acessar o banco de dados da empresa mediante uma assinatura mensal. Na plataforma atual é possível encontrar diversos índices e indicadores do mercado financeiro baseado no banco de dados da empresa. Esses indicadores podem ser separados e encontrados por setor, valor total de receita da empresa, valor do EBITDA, volume de caixa, entre outros indicadores e informações que são encontradas nos balanços financeiros

disponibilizados. Também é possível encontrar o próprio balanço financeiro publicado por ano e CNPJ, garantido a transparência nas informações e indicadores e possibilitando que novos índices sejam criados a partir da necessidade do negócio de cada empresa e setor.

Devido à toda a expertise criada pela startup na estruturação de dados contábeis desestruturados, a partir de 2020 a Kapital passou a ofertar a bancos e seguradoras o processo de automação e padronização dos balanços contábeis e demonstrações financeiras (chamado de automação de planilhamentos ou spread), que essas empresas necessitavam no processo de análise de crédito diário, base de muitas operações financeiras. A empresa conseguiu desenvolver uma tecnologia capaz de padronizar diferentes tipos de demonstrativos financeiros em um plano de contas contábeis personalizado conforme necessidade e finalidade do banco e seguradora. A automação de balanços contábeis da startup é capaz de atender diferentes bancos que possuem um alto volume diário de análise de crédito e entregar em tempo recorde, com uma média de três horas úteis, o que nenhum especialista conseguiria com o mesmo volume de produção e qualidade final.

Após quase três anos desenvolvendo essa expertise no mercado brasileiro, a empresa entende que é capaz de levar essa solução de automação de demonstrações financeiras para além do mercado nacional, já que acredita possuir uma tecnologia capaz de inovar muitos processos na análise de crédito em uma velocidade que não é encontrada em nenhuma outra parte do mundo.

Existem diversas variáveis a serem consideradas quando pensamos em internacionalização que dizem respeito ao ambiente que a empresa está inserida e ao ambiente que ela deseja a inserção. Deve-se considerar a cultura da organização, o tipo de serviço prestado e a adequação que essa empresa deve ter em relação ao que ela possui agora e ao que ela deve possuir em termos de comportamentos e serviços. O tipo de estratégia a ser tomada pela empresa depende de vários contextos, desde a realidade em que ela está inserida, o momento pelo que ela está passando e qual o objetivo final que ela deseja com a internacionalização. Sendo assim, o problema de pesquisa desse presente trabalho é: **desenvolver uma estratégia para a internacionalização da startup Kapital, com foco no serviço automação de demonstrações financeiras.**

1.2 OBJETIVOS

Com base nesse problema, foram definidos os seguintes objetivos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma estratégia de internacionalização adequada a realidade e ao mercado da empresa Kapital no que diz respeito ao seu serviço de automação de demonstrações financeiras.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Para a realização do objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar a matriz SWOT da empresa;
- b) Identificar a motivação para o processo de internacionalização da empresa;
- c) Analisar e definir o modelo de ingresso mais adequado à empresa;
- d) Definir critérios para a definição do mercado alvo para a internacionalização a partir de análises de mercado;
- e) Identificar as adaptações necessárias ao serviço de automação de demonstrações financeiras visando o mercado internacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se com a finalidade da startup Kapital conseguir encontrar a melhor estratégia para o processo de internacionalização do setor de automação de planilhamentos, dado o nicho de mercado muito específico e a expertise que ela conseguiu desenvolver dentro do mercado brasileiro.

Embora a literatura dos modelos e estratégias de internacionalização seja ampla, mesmo dentro do mercado de startups, não foi possível encontrar um modelo desenvolvido para o tipo de negócio e finalidade que a startup se propõe. Dessa forma, esse trabalho visa colaborar com a literatura acrescentando a realidade da Kapital dentro de um modelo de empresa que trabalha com Big Data e dados contábeis desestruturados, para que se possa ter base para novos estudos dentro de mercados muito nichados dentro da tecnologia e contabilidade internacional.

Os resultados serão divulgados dentro das normas estabelecidas pela universidade e para a comunidade acadêmica. Também serão compartilhados com a empresa para que ela possa colocar em prática, se assim escolher, a estratégia desenhada para a internacionalização do seu serviço de automação de balanços contábeis.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo procuramos demonstrar os conceitos e teorias que tentam explicar o processo de internacionalização de empresas e realizar uma breve análise sobre ferramentas consideradas apropriadas para o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização coerente com os objetivos e o atual momento da startup Kapital.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O fenômeno da internacionalização de empresas é decorrente do processo histórico da globalização que vem se intensificando a partir da década de 1990 com a internacionalização do capital financeiro no mundo (Kon, 1999). Um dos resultados desse processo são as economias globalizadas que conhecemos hoje, caracterizada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 7) como uma economia que em “bens, serviços, pessoas, habilidades e ideais cruzam livremente as fronteiras geográficas”.

A globalização é a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações, de acordo com o refletido no fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras dos países. A globalização é o produto de uma quantidade maior de empresas competindo umas com as outras em um número cada vez maior de economias globalizadas. (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011, p. 8).

A economia globalizada, assim como a própria globalização, cria oportunidades para empresas muito além daquelas encontradas no mercado nacional, além de “estimular e facilitar a busca das empresas por atividades de negócios internacionais, expandindo suas áreas de atuação” (Picchiai; Teixeira, 2018, p. 24). Segundo os autores, no contexto atual da economia globalizada, qualquer empresa pode encontrar benefícios na participação ativa no mercado global, independente do seu porte, diferentemente do passado recente onde as multinacionais dominavam as atividades internacionais (Picchiai; Teixeira, 2018).

Dessa forma, a internacionalização torna-se cada vez mais importante para as Pequenas e Microempresas (PMEs) que, devido à complexidade e competitividade dos mercados internacionais, são obrigados a atuar de forma mais ativa (Sommer, 2010 apud Picchiai; Teixeira, 2018, p. 24).

Porém, entrar em uma economia globalizada também incorre em muitos riscos de atuação na oferta de bens e serviços globalmente. Entre os riscos encontrados pelas empresas está o tempo que essas organizações devem levar para aprender a melhor forma de competir em novos mercados, que pode comprometer o desempenho que elas esperam encontrar e em transferir os conhecimentos adquiridos no mercado de origem para a localização do novo mercado (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

Picchiali e Teixeira (2018), também discorrem sobre alguns desses riscos, entre eles o risco comercial que é caracterizado como a chance da operação resultar em prejuízo ou fracasso, resultante de estratégias, táticas ou procedimentos mal elaborados ou mal executados, sejam elas em decorrências de erros nas escolhas de parceiros de negócio, no momento de entrada no mercado, na elaboração e formação dos preços praticados ou decisões que afetem negativamente a reputação e o desempenho empresarial (Picchiali; Teixeira, 2018).

O risco intercultural diz respeito a situações em que a má interpretação da cultura local pode levar a diferenças de valores e um prejuízo nos processos de comunicação, que levam em conta questões como idioma, costumes, religião e estilo de vida. O bom entendimento do idioma é considerado crucial, já que ele proporciona uma perspectiva sobre as crenças fundamentais e o modo de vida da população e uma falha na comunicação causada por estratégias inadequadas pode levar a uma relação ineficaz da empresa com seus clientes (Picchiali; Teixeira, 2018).

O risco cambial está relacionado com a flutuação da taxa de câmbio, que por sua vez está diretamente ligado com taxas de juros e inflação, pode interferir diretamente nos valores praticados e recebidos pela empresa, como ativos, renda e lucro. Já o risco país está correlacionado com possíveis efeitos negativos que o ambiente interno do país possa ter sobre o lucro da organização, sejam eles relacionados pelo ambiente político, ambiental, jurídico ou econômico, que afetam diretamente a operação da empresa (Picchiali; Teixeira, 2018).

Borges (2015, p.17) entende a internacionalização de empresas como um “fenômeno abrangente de consolidação das atividades econômicas de uma empresa em mercados estrangeiros, de forma incremental ou acelerada”, ou seja, um fenômeno que incorre riscos e benefícios realizado conforme a maturidade e propósito da empresa. Carneiro e Dib (2007), destacam dois tipos de abordagens quando falamos em teorias de internacionalização: (i) abordagens baseadas em critérios

econômicos: caminho baseado na maximização dos ganhos econômicos com o processo; (ii) abordagens baseadas na evolução comportamental: caminho baseado na redução de riscos e decisões decorrentes do processo de expansão.

Na abordagem baseada em critérios econômicos Carneiro e Dib (2007) destacaram três teorias: Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internacionalização e Paradigma Eclético. Essas três teorias procuram explicar a internacionalização das chamadas multinacionais e, geralmente, na oferta de produtos desenvolvidos pela indústria, sendo pouco usadas para explicar a internacionalização de serviços ou considerando pequenas e médias empresas.

A Teoria de Poder de Mercado propõe que durante os estágios iniciais de crescimento de uma empresa ela aumentaria a sua participação no mercado de origem através de fusões e aquisições, expandindo a sua capacidade de produção e ganhando cada vez mais relevância e poder dentro do mercado doméstico, aumentando assim os seus lucros e conseqüentemente elevando a sua concentração de mercado. Dessa forma, a empresa criaria um poder de monopólio muito grande e poucas empresas conseguiriam competir ou permanecer no mercado com ela, fazendo com que os altos lucros gerados nesse processo fossem usados para a expansão das operações externas e em mercados estrangeiros (Hymer, 1976 apud Carneiro; Dib, 2007).

A Teoria da Internacionalização, ou Teoria dos Custos de Transação, visa entender a eficiência que as empresas se organizam em termos de custos de transação que justificam a entrada da mesma em determinado mercado, realizando uma análise dos custos e dos benefícios desse processo a fim de determinar qual o grau de integração da empresa em mercados diferentes do seu mercado de origem e das suas atividades internacionais (Teixeira; Picchiani, 2019).

Silva et al. (2010) defendem a internacionalização das empresas apenas quando os custos de transação são inferiores aos custos dos novos mercados, caso contrário, elas devem estabelecer alianças com empresas locais para reduzir esses custos (Teixeira; Picchiani, 2019, p. 28).

O Paradigma Eclético (Dunning, 1988), considera as vantagens competitivas ou de propriedade que as empresas possuem em relação aos seus concorrentes quando pensamos em estabelecimento de produção em regiões que sejam mais

atrativas devido a sua localização. A escolha da forma da internacionalização no paradigma eclético irá ocorrer em detrimento das características encontradas no país de destino, também será levado em consideração as características do produto, a demanda e possíveis barreiras alfandegadas nesse país. O paradigma é voltado para empresas de grande porte, ou multinacionais, já que as mesmas teriam mais facilidade no controle dos seus ativos e nas suas redes, possibilitando que a coordenação desses meios de produção dos ativos seja mais benéfica para a empresa durante a internacionalização (Carneiro; Dib, 2007; Dunning, 1988; Zen, 2010).

Dentro da abordagem da evolução comportamental são encontradas diversas teorias, que são mais propensas a abranger a internacionalização de serviços e pequenas e médias empresas. Carneiro e Dib (2007) destacam três teorias dessa abordagem: Modelo de Uppsala, *Networks* ou Teoria das Redes e Empreendedorismo Internacional.

O Modelo de Uppsala é amplamente conhecido e é a principal escola dessa abordagem. Ele busca explicar as fases envolvidas no processo de internacionalização, com o foco na empresa e no seu processo de desenvolvimento e a aplicação do seu conhecimento em relação a mercados e operações estrangeiras, onde há um comprometimento crescente com esses mercados através de etapas sequenciais. A escolha de países para a internacionalização desse modelo ocorre de maneira inversa entre a “distância psíquica” entre o país de destino e o de origem (Carneiro; Dib, 2007).

A abordagem comportamental, disseminada principalmente pela Escola de Uppsala, considera a internacionalização um processo gradual, apontando como principais barreiras à internacionalização a falta de conhecimento sobre os mercados externos e a distância psíquica. [...] A distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que afetam o fluxo de informação, tais como diferenças no idioma, nível educacional, práticas nos negócios, cultura e desenvolvimento industrial (Zen, 2010, p. 60).

Já a teoria de *networks*, ou teoria das redes, é considerada uma evolução do modelo tradicional da escola de Uppsala (Zen; 2010), e defende que os mercados sejam encarados como uma rede de empresas, onde a empresa que está dentro do processo de internacionalização irá adentrar uma posição nessa rede no mercado exterior, e quanto melhor a sua relação com as outras empresas dessa rede mais

chances de ser bem-sucedido o seu processo de internacionalização. Essas redes podem ajudar a empresa a superar diversas barreiras: culturais, regulatórias e de conhecimento, fornecendo informações e apoio valioso (Carneiro; Dib, 2007; Zen, 2010).

A teoria do Empreendedorismo Internacional destaca a internacionalização das startups baseado no comportamento do empreendedor que está à frente da organização e as oportunidades de uma operação internacional nesse estágio da empresa, já que as startups nessa teoria são caracterizadas como empresas em estágio inicial (Carneiro; Dib, 2007; Coviello; Munro, 1995; Mcdougall; Oviatt, 1997; Anderson, 2000). O empreendedorismo internacional busca enfatizar que o comportamento de todos os funcionários da organização deve estar voltado ao chamado “espírito empreendedor” e isso pode ser encontrado em qualquer fase da organização, criando uma cultura dentro da empresa e desenvolvendo o chamado “mindset global” no comportamento da organização (Correia; Pereira, 2023).

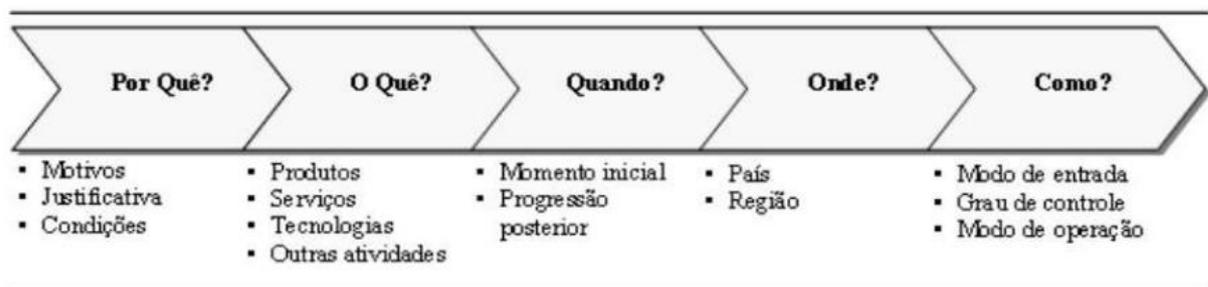
Entre os benefícios do processo de internacionalização estão o desenvolvimento econômico no local de destino e a redução da dependência do mercado doméstico (Kovacs *et al.*, 2011). A internacionalização também resulta no desenvolvimento e modernização da empresa, tanto em relação a conquista de novos mercados como na preservação da posição da organização no mercado interno (Blank; Palmeira, 2006). Sendo esse um processo gradual, que na maioria das vezes ocorre em etapas (Picchiali; Teixeira, 2018).

Podemos perceber que há diversas teorias que procuram explicar o processo de internacionalização e que são capazes de possibilitar o desenvolvimento de uma estratégia específica considerando cada etapa do processo de produção e do tipo de produto ou serviço que será exportado para o mercado exterior. Também há diferentes formas de ingresso no mercado estrangeiro e a escolha desse método é o que de fato irá determinar a adoção da estratégia a ser adotada pela organização. A estratégia adota para a entrada no mercado exterior assim como os modelos de entrada em um mercado que possui uma cultura diferente da origem da startup, e o seu conhecimento sobre esse mercado, é o que vai definir o sucesso ou não do processo de internacionalização de uma empresa.

2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Carneiro e Dib (2007), destacam que para entender o processo de internacionalização de uma empresa é necessário responder cinco perguntas básicas: *por quê, o quê, quando, onde e como*. Conforme destacado na figura 1, as respostas dessas perguntas devem indicar os motivos, justificativas e atuais condições da empresa em seu desejo de internacionalização; os produtos, serviços e tecnologias que serão ofertadas e empregadas no processo; qual o momento que essa internacionalização deve ocorrer; em que região ou país essa internacionalização será realizada; qual será o modo de entrada no novo mercado e o grau de controle que a empresa terá sobre a operação. Essas questões podem ou não ser sequenciais.

Figura 1 – Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa.



Fonte: Carneiro; Dib, 2007, p. 7.

Alguns dos principais motivos para a internacionalização de empresas são as novas oportunidades que o mercado internacional é capaz de oferecer, a ampliação do ciclo de vida do produto, busca por competitividade e a possibilidade de menores custos no processo de produção. Também é destacado quatro benefícios para empresa: (1) a ampliação do tamanho do mercado; (2) a possibilidade um retorno maior dos investimentos de capital ou dos investimentos sobre novos produtos e serviços oferecidos; (3) economia de escala e formas de aprendizados mais amplas; (4) uma possível vantagem competitiva no local de destino em relação aos custos com mão de obra, recursos ou clientes (Hitt; Irleand; Hoskisson, 2011).

Segundo Dunning (1988), e o Paradigma Eclético proposto por ele, as motivações que uma empresa possui a internacionalizar seus serviços podem ser classificadas em três grandes categorias:

- A procura de mercado (*Market Seeking*): onde as empresas escolhem novos mercados através de grandes mercados consumidores, focando a sua expansão através do aumento de escala em vendas dos produtos e serviços (Lara, 2018).
- A procura de recursos (*Resource Seeking*): onde as empresas encontram uma escassez de recursos dentro do seu mercado doméstico, o que força a procura por matéria prima no mercado internacional (Lara, 2018).
- A procura de eficiência (*Efficiency Seeking*): onde as empresas possuem como objetivo a melhora da eficiência produtiva com o melhor aproveitamento dos seus recursos, que podem incluir matéria prima e recursos naturais, bem como mão de obra e acesso a economias de escala e capital (Lara, 2018).

Em relação aos produtos ou serviços a serem internacionalizados não há nenhum tipo de restrição encontrado na literatura, podendo ser das mais variadas naturezas, como serviços finais ou intermediários, que tenham relação direta ou não com a tecnologia e que podem envolver diferentes tipos de atividades ou recursos financeiros (Carneiro; Dib, 2007).

O momento a ser realizado a internacionalização derivado da questão “quando” pode ser muito diverso e possui relação com a experiência da empresa durante sua escolha em internacionalizar os seus serviços, ou seja, pode estar ligado ao ciclo de vida da própria organização. As empresas chamadas *Born Globals* são organizações que já nasceram mirando o mercado internacional ou que realizaram algum negócio através de um mercado internacional em até cinco anos após a sua fundação (Nascimento *et al.*, 2022; McDougall; Oviatt, 1994). Uma startup pode ser caracterizada como uma *Born Global*, mas nem toda *Born Global* é considerada uma startup.

A internacionalização pode ser realizada independente do ciclo de vida da empresa, embora algumas teorias apontem para momentos específicos da organização. O modelo de Uppsala aponta momentos como a limitação de poder, desenvolvimento de mercado e comprometimento de recursos. Já a Teoria do Poder de Mercado aponta alternativas de fortalecimento de posição frente a monopólios ou a possibilidade de se tornar um monopólio e a Teoria de Networks discorre sobre a

possibilidade da rede de negócios demandar essa opção da organização (Carneiro; Dib, 2007).

A definição do local de escolha também pode variar a partir da teoria abordada. O modelo de Uppsala leva em consideração a distância psíquica entre o local de origem da organização e a região a ser explorada através do processo de internacionalização, ou seja, é preciso que a empresa inicialmente encontre regiões onde exista a menor distância psíquica possível e que, apenas depois do decorrer do processo, aumente gradualmente essa distância. A Teoria de Networks estabelece o local conforme a rede onde a empresa está conectada. O Paradigma Eclético discorre sobre locais onde há vantagens na localização decorrentes de incentivos ou alta demanda. O Poder de Mercado defini o local quando é grande a chance de concentração de mercado na região. Já a Teoria da Internacionalização aponta a existência de imperfeições no mercado que venham a permitir a maximização dos lucros da organização (Carneiro; Dib, 2007).

O modo de entrada no mercado estrangeiro é o que irá concretizar a escolha da estratégia adotada, que pode variar a depender do nível de comprometimento dos recursos e da complexidade que estão relacionadas com as operações internacionais (Honório; Rodrigues, 2006; Zen, 2010).

Carneiro e Dib (2007), destacam que embora a primeira decisão primordial para uma empresa no que se refere a internacionalização seja justamente entrar nesse processo e sair do mercado doméstico, igualmente importante é a definição de onde entrar primeiro. Oviatt e McDougall (1994), destacam que dependendo do modo de entrada da empresa nas atividades internacionais, elas podem ser internacionais apenas para a exportação ou importação, e outras podem envolver um maior número de atividades em diferentes países, precisando definir onde realizar cada atividade e como coordená-las. Além do mais, algumas empresas podem limitar o seu processo de internacionalização a apenas um continente ou região, enquanto outras podem contemplar efetivamente todo o mercado global (Carneiro; Dib, 2007).

A seleção do modo de entrada no mercado internacional irá depender do produto ou serviço ofertado e concretiza-se a partir dos métodos: exportação de produtos, licenciamento, alianças estratégicas e aquisições de subsidiárias. Em qualquer um dos modos há vantagens e desvantagens, dessa forma é essencial que a escolha do modo de entrada seja adequada as necessidades e objetivos da empresa pois afetará diretamente o seu desempenho no mercado internacional (Hitt; Ireland;

Hoskisson, 2011). As características de cada modo de entrada estão demonstradas na figura 2.

Figura 2 – Entrada no Mercado Global: Escolha do Método de Entrada

Tipo de Entrada	Características
Exportação	Custo alto, pouco controle
Licenciamento	Custo baixo, pequeno risco, pouco controle, baixos retornos
Alianças estratégicas	Custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas de integração (por exemplo: duas culturas corporativas)
Aquisição	Acesso rápido ao novo mercado, custo alto, negociações complexas, problemas de fusão com operações locais
Nova subsidiária integral	Complexa, geralmente dispendiosa, demorada, de alto risco, controle máximo, retornos potenciais acima da média

Fonte: Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011, p. 223.

A exportação é possivelmente o método de entrada mais conhecido quando falamos de internacionalização e ele consiste na exportação de mercadorias ou serviços a outros países diferentes do país de origem da produção. Geralmente é o processo mais utilizado no meio da indústria e não é necessário gastos com a operação de produção nos mercados onde a mercadoria seria importada, mas é necessário a criação de uma estratégia de marketing e o custo com a distribuição desses produtos e serviços. O processo, na maioria das vezes, acontece devido a um acordo contratual com uma ou mais empresa do mercado que está importando o produto ou serviço (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) o “licenciamento é a forma cada vez mais comum de rede organizacional, particularmente entre empresas de menor porte”. O processo de licenciamento concede a empresa estrangeira o direito de fabricar ou vender seus produtos e serviços no país de destino recebendo, normalmente, o valor de um *royalty* por cada unidade do produto ou serviço produzido e vendido. O licenciador assumirá riscos e terá que realizar investimentos no processo de produção desses bens, mas dado o retorno financeiro garantido por meio do pagamento acordado no licenciamento é “possivelmente a forma menos dispendiosa de expansão internacional” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011, p. 224).

Já as alianças estratégicas possibilitam que empresas compartilhem dos riscos e dos recursos essenciais para adentrar os mercados estrangeiros e se

tornaram um meio de expansão internacional muito popular nos últimos anos. A formação dessas alianças também possibilita o compartilhamento de competências importantes e o conhecimento necessário a ser desenvolvido em relação ao mercado internacional, propiciando uma grande contribuição para a criação de uma força competitiva na estratégia da empresa durante o processo (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

As aquisições internacionais geralmente acontecem quando empresas de grande porte compram empresas locais para facilitar a sua entrada nesse mercado, proporcionando um processo de expansão rápido em relação a outros meios de entrada. Esse método é utilizado por empresas com grandes recursos, pois embora o processo seja mais rápido ele também é um processo que envolve muitos custos, já que as empresas que serão adquiridas devem ter uma posição estratégica nesse mercado e serem instituições bem-organizadas e ou consolidadas no mercado local (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

Já o estabelecimento de uma nova subsidiária integral, ou *Greenfield Venture*, também é uma escolha que está ligada a internacionalização de empresas de grande porte e possibilita que a empresa tenha o maior controle possível do processo e das suas operações, o que incorre em um processo complexo e com grandes possibilidades de ser muito oneroso a organização, mas também com retorno nos lucros muito acima da média encontrada nos outros meios. O controle intenso desse método é especialmente vantajoso para aquelas empresas que possuem uma tecnologia própria (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo busca elencar a metodologia aplicada a elucidação do problema abordado a fim de concretizar os objetivos propostos.

3.1 DELINHAMENTO DA PESQUISA

Para entender o fenômeno de internacionalização de empresas foi realizado uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, que também pode ser caracterizada como uma pesquisa de abordagem qualitativa de objetivo descritivo, já que procurar descrever as características de um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Filho M.; Filho E., 2015, p.63). Foi elencado uma série de conceitos e teorias sobre o fenômeno, bem como os seus riscos e benefícios. Também foi procurado elencar quais são as questões básicas frente as etapas do processo de internacionalização.

Pesquisa qualitativa: parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa, que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nos processos de pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa também é conhecido como pesquisa com análise intersubjetiva (Filho M.; Filho E., 2015, p. 64).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados sobre a organização se deu por meio de entrevista e questionários com os atuais CEO e CTO da organização, que são as pessoas mais atuantes no processo de planejamento da empresa, visto que o CEO é sócio fundador e administrativo, enquanto o CTO é sócio administrativo. Algumas análises também levaram em conta a observação da rotina e dos processos internos da empresa.

O método utilizado durante a entrevista foi qualitativo e utilizou como técnica para a obtenção de informações a denominação conhecida como semiestruturada, tendo como instrumento um roteiro semiaberto apoiado em teorias e hipóteses relacionadas à pesquisa, possibilitando o aprofundamento do conteúdo e das respostas obtidas (Filho M.; Filho E., 2015).

Entrevista semiestruturada é o tipo de entrevista em que as questões são mais abertas e exigem respostas com maior profundidade. As questões seguem um formato mais “flexível” e a dinâmica ocorre por conta do entrevistado, mas pode ser redirecionada pelo entrevistador. Basicamente se tem um conjunto pequeno de perguntas que são redirecionadas de acordo com o respondente, suas respostas e os objetivos da pesquisa. O entrevistador formula as perguntas que tem em seu roteiro (estrutura de perguntas) e poderá fazer outras perguntas que não constam no roteiro, de acordo com as respostas obtidas, fugindo assim da rigidez da estrutura de perguntas, pois o comportamento do entrevistado e sua intenção em colaborar podem modificar a estrutura de perguntas (Filho M.; Filho E., 2015, p. 98).

A entrevista com o CEO da empresa ocorreu em duas etapas em dias diferentes, no dia 03 de novembro de 2023 foi enviado o questionário para ele se preparar para a entrevistas e foi respondido algumas questões chaves por escrito, já no dia 04 de janeiro de 2024 foi realizado a entrevista com todas as questões de forma online, ela durou cerca de 18 minutos, essa entrevista foi gravada e transcrita. Já o CTO respondeu o questionário de forma escrita no dia 17 de novembro de 2023. O questionário e a entrevista seguiram o mesmo roteiro, porém na entrevista com o CEO online algumas perguntas foram adaptadas no momento, o questionário e o roteiro de entrevista final estão disponíveis no apêndice no final do presente trabalho. As características dos entrevistados são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Codificação dos entrevistados.

Código	Cargo	Tempo de Empresa
E1	CEO	12 anos
E2	CTO	6 anos

Fonte: elaborado pela autora.

Cabe ressaltar que a autora deste trabalho atua na organização, sendo possível acesso a informações adicionais e relatórios. Além das entrevistas, foram utilizados dados coletados em observação participante ao longo do ano de 2023 e janeiro de 2024.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através das entrevistas e da observação do cotidiano da empresa foram tratados de forma a permitir a comparação deles com a fundamentação teórica realizada através da pesquisa bibliográfica.

Segundo Miles e Huberman (1994, apud Filho, 2006) existem quatro etapas em uma pesquisa: coleta de dados, redução, disposição dos dados e o delineamento e verificação das conclusões. Na redução dos dados é procurado selecionar, concentrar, simplificar, abstrair e transformar os dados que foram coletados. Isso acontece de maneira cíclica durante todo o ciclo da pesquisa qualitativa. Já a disposição dos dados diz respeito a etapa de reunir e organizar essas informações coletadas para permitir traçar uma conclusão sobre a pesquisa. O delineamento e verificação das conclusões é consequência direta da etapa de disposição de dados e trata de dar significado a tudo que foi coletado e analisado, ganhando conhecimento sobre padrões e explicações sobre o elemento do estudo (Filho, 2006).

4 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados através das entrevistas realizadas com os diretores da organização, da observação do cotidiano da empresa e de documentos disponibilizados a fim de que seja possível desenhar uma estratégia de internacionalização alinhado com os objetivos da organização.

4.1 A EMPRESA

A empresa Kapital é uma startup fundada em 2012 com a ideia de solucionar o problema enfrentado por um dos sócios-fundadores da organização: o mapeamento e catalogação de balanços patrimoniais de empresas brasileiras de capital fechado para operações de fusões e aquisições. A proposta da startup era realizar o mapeamento automatizado dos balanços patrimoniais de empresas privadas em fontes públicas encontradas em diários oficiais de estados e municípios e estruturar esses dados desestruturados.

Em pouco tempo de operação foi notado que apenas focar em escritórios de contabilidade e em consultoria de fusões e aquisições poderia não ter o retorno financeiro esperado e novas frentes de negócios acabaram surgindo, como a integração do banco de dados da organização com outras empresas que trabalhavam com serviços de análise de dados financeiros, ofertando esses dados para diferentes frentes de negócios.

Aos longos dos anos grandes parceiros foram surgindo e a startup recebeu investimentos do exterior, o que possibilitou a produção de novos produtos, como a automatização do planilhamento de balanços contábeis e financeiros para o processo de análise de crédito de instituições financeiras em grande escala, que é o serviço focal a ser internacionalizado. A automação de planilhamentos surgiu em 2020 para suprir a demanda de alguns parceiros da organização e facilmente expandiu seu mercado, dado a possibilidade de produção em larga escala para grandes bancos e financeiras. Atualmente atende mais de 10 grandes instituições do país, algumas que operam seus serviços também fora do mercado brasileiro. Com o tempo foram surgindo novas demandas e a operacionalização de novas atividades no setor responsável pela prestação desse serviço, levando mais tecnologia ao processo interno que possibilitou a expansão da automatização de planilhamentos para também

outros documentos pertinentes ao processo de análise de crédito. Após três anos de amadurecimento da proposta e da expertise da empresa nesses mais de 10 anos de atuação, entende-se internamente que a organização pode levar a sua solução para o processo de análise de crédito de grande escala para o mercado internacional.

4.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças que ela encontra no seu ambiente de negócios, fornecendo uma base de conhecimentos que ajudam a entender o atual momento da organização e possibilitando o monitoramento dos ambientes externos e internos da empresa (Mintzberg; Ahlstrand; Lampe, 2000; Kotler, 1998)

Dessa forma, para ser possível a criação de uma estratégia condizente com os objetivos da organização a médio e longo prazo com o serviço de automação de planilhamentos foi desenvolvida a matriz SWOT da empresa, levando em consideração o contexto operacional atual da organização.

Dado a análise SWOT realizada, abaixo a matriz SWOT desenvolvida, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT da Empresa Kapital

		MATRIZ SWOT	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNAS		<p>Retorno em 3 horas úteis</p> <p>Serviço totalmente personalizado</p> <p>Experiência com grandes empresas do setor financeiro</p> <p>Escalonamento rápido e atendimento de diferentes setores</p> <p>Trabalho operacional descentralizado</p>	<p>Marketing e RH terceirizados</p> <p>Falta de clareza na comunicação interna</p> <p>Falta de planejamento estratégico a médio e longo prazo</p> <p>Tamanho da organização</p> <p>Falta de integração entre diferentes setores operacionais da empresa</p>
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNAS		<p>Preço competitivo</p> <p>Customização de soluções</p> <p>Tecnologia inovadora</p> <p>Parcerias estratégicas</p> <p>Diversificação de portfólio</p>	<p>Concorrência com grandes empresas internacionais</p> <p>Barreiras culturais e linguísticas</p> <p>Segurança cibernética e proteção de dados</p> <p>Regulamentações locais complexas</p> <p>Instabilidade econômica global</p>

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.1 FORÇAS

- a) Retorno rápido acima da média: a tecnologia desenvolvida pela empresa permite que os analistas de crédito que utilizam o serviço sejam capazes de retornar a análise de crédito no mesmo dia, otimizando o tempo de uma análise de dias em apenas horas.
- b) Serviço totalmente personalizado: a análise de crédito costuma seguir diferentes padrões a depender do tipo de operação e padronização dessa análise por parte de bancos e financeiras. O serviço antes de ser implementado passa por uma criteriosa intervenção permitindo personalizar todas as etapas do processo conforme a necessidade de cada cliente ou setor.
- c) Experiência com grandes empresas do setor financeiro brasileiro: a organização possui uma rede de clientes do setor financeiro que também operam fora do mercado doméstico e que contrataram o serviço de automação de planilhamentos para a sua análise de crédito, incluindo o serviço nos processos diários da sua operação, dando experiência para a organização lidar com uma análise de crédito mais padronizada com as normas internacionais.
- d) Escalonamento rápido e atendimento de diferentes setores de forma simples: dado a tecnologia desenvolvida e a possibilidade de personalização do serviço é possível atender diferentes tipos de relatórios de análise de crédito para setores diferentes do mesmo banco, financeira ou seguradora, possibilitando atender toda a demanda de análise de crédito de uma instituição. Também é possível escalar a produção de maneira rápida depois do período de adaptação necessário para calibrar todas as nuances do planilhamento, visto que os documentos seguem sempre o mesmo padrão de formato e análise.
- e) Trabalho operacional descentralizado: todo o time da operação trabalha em modelo home-office garantindo que qualquer instabilidade em alguma possível rede seja facilmente superada. A operação funciona nesse modelo desde o início das operações no setor, possuindo experiência e conhecimento para o atendimento e resolução de problemas à distância.

4.2.2 FRAQUEZAS

- a) Marketing e RH terceirizados: áreas essenciais ao bom desenvolvimento da empresa são de responsabilidade de terceiros, embora sejam empresas e prestadores de serviços contratados que detêm total confiança da organização, são partes da empresa que poderiam ter seus desenvolvimentos melhorados caso fossem atuantes no dia a dia da instituição.
- b) Falta de clareza na comunicação interna: falta uma cultura interna sólida que dê a toda a organização uma identidade empresarial. Eventos e datas importantes são pouco divulgados e não se tem uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre as diferentes áreas da empresa, dificultado a comunicação entre essas partes.
- c) Falta de planejamento estratégico a médio e longo prazo: como não há uma cultura empresarial forte e que seja compartilhada entre os colaboradores da organização aprimorando a comunicação entre os setores, não se tem uma unidade como instituição e não há uma definição clara de metas e objetivos empresariais a médio e longo prazo que os funcionários façam parte ativamente.
- d) Tamanho da organização: embora em um contexto geral a empresa tenha muitos clientes e alguns deles sejam grandes operadores do setor financeiro, principalmente se tratando de operações B2B brasileiras, a Kapital possui um organograma pequeno, com poucas distribuições de cargos e é considerada uma pequena empresa com menos de 40 funcionários. A distribuição desses funcionários em diferentes locais do Brasil, já que a empresa opera 100% em modalidade home office, cria na organização uma aparência ainda menor que seu tamanho real e isso pode ser um problema frente a negociações com seus clientes.
- e) Falta de integração entre diferentes setores operacionais da empresa: a modalidade home office que pode trazer uma série de vantagens para a organização também pode trazer algumas desvantagens, como observada na organização uma pequena falta de sincronia de diferentes áreas na maneira de pensar o negócio e estruturar a empresa como um todo. Líderes de diferentes setores atuam com seus subordinados de maneiras diferentes, dificultando a

integração de uma cultura e sistema comum. A falta de integração entre os sistemas operacionais e gerenciais usados pelos times operacionais e a dificuldade em adequar os processos dos times também é resultante disso.

4.2.3 OPORTUNIDADES

- a) Preço competitivo: dado que não há necessidade de migrar a operação do serviço para a região de destino da internacionalização e a descentralização dos meios produtivos da empresa na região de origem, os custos do serviço não devem sofrer grandes alterações no mercado internacional, possibilitando uma balança comercial positiva para a empresa disputar espaço no mercado através do preço, aliado com a qualidade do serviço ofertado.
- b) Customização de soluções: a startup possui uma tecnologia capaz de customizar o serviço de planilhamento para diferentes tipos de documentos do processo de análise de crédito, o que possibilita que diferentes áreas de uma instituição financeira possam utilizar o serviço simultaneamente e com uma saída diferente, ou seja, praticamente todas as áreas financeiras podem utilizar o serviço conforme a necessidade da instituição, agregando muito valor com soluções para todo o ciclo do processo de análise de crédito.
- c) Tecnologia inovadora: a análise do plano de contas realizada pela IA e a garantia de que o processo passa por revisão humana é, de certo modo, inovador. Já que esse processo faz com que erros humanos possam ser detectados pela tecnologia, assim como permite que um ser humano revise constantemente, e atualize caso necessário, problemas da identificação de contas pela IA. Entregando para o analista de crédito um serviço completo sem a necessidade de revisão.
- d) Parceria estratégicas: dado que a startup ainda possui áreas internas que faltam uma estrutura completa, é possível que isso seja realizado através de parcerias estratégicas para essas áreas, como marketing e RH especializados para atender clientes internacionais, capazes de agregar valor à organização com o acréscimo de talentos necessários a atender públicos distintos daqueles trabalhados pela organização atualmente.

- e) Diversificação de portfólio: com a tecnologia desenvolvida pela empresa é possível que novos documentos sejam agregados ao serviço de automação de planilhamentos, possibilitando que documentos específicos que não são planilhados atualmente possam passar a ser atendidos pela empresa, após um processo de análise pelo time responsável de desenvolvimento de novos produtos.

4.2.4 AMEAÇAS

- a) Concorrência com grandes empresas internacionais: líderes do mercado mundial de banco de dados de empresas privadas também disponibilizam o serviço de automação de planilhamentos voltados a análise de crédito de diferentes setores e áreas de negócios. Entrar no mercado internacional significa competir com essas empresas e buscar espaço em um mercado dominado por poucas organizações.
- b) Barreiras culturais e linguísticas: o formato de trabalho a distância pode se caracterizar como uma grande vantagem no mercado nacional, mas também pode se tornar uma desvantagem no mercado internacional, visto que as diferenças culturais e linguísticas podem ser ainda mais afetadas dado a distância física entre os locais, o que também pode dificultar uma aproximação psíquica. O idioma também deve ser desenvolvido pelos colaboradores, para que seja possível que todos estejam na mesma página sobre as mudanças institucionais e os atendimentos aos clientes de outras regiões.
- c) Segurança cibernética e proteção de dados: será necessário um maior investimento em segurança de redes e dados, visto que os ataques ao sistema, a partir do momento que instituições financeiras internacionais contratarem o serviço, poderá se tornar algo cotidiano, visando justamente os dados sensíveis trabalhados por essas instituições e que momentaneamente devem ser compartilhados com a startup.
- d) Regulamentações locais complexas: a possibilidade de atender diferentes setores de uma instituição internacional também levanta a possibilidade desses setores atenderem diferentes regiões do globo, o que implicaria em diferentes regulações e leis em que a startup deve estar preparada para seguir. Essa

possibilidade exige uma área jurídica que atue junto ao desenvolvimento do serviço para que nenhuma etapa possa, de alguma forma, ir contra ao sistema regulamentário internacional ou local.

- e) Instabilidade econômica global: o sistema financeiro global é conectado, seja por setores ou por instituições financeiras, o fato é que qualquer instabilidade ou crise nesse sistema pode afetar diretamente as atividades da empresa e colocar em risco a atividade dela em âmbito global. Dessa forma, torna-se fundamental que a empresa esteja atenta aos diferentes setores que sejam capazes de desestabilizar o sistema financeiro mundial e diferentes crises em locais diferentes do globo que possam de alguma forma impactar a atividade da empresa.

4.3 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Este trabalho irá centrar a proposta de internacionalização em três elementos, com base nas características da startup e na análise SWOT. Em primeiro lugar, apresenta-se a motivação. Na sequência aborda-se o mercado destino. Por fim, trata-se do modo de ingresso a ser adotado pela empresa e das adaptações necessárias ao serviço.

4.3.1 MOTIVAÇÃO

Existem muitas variáveis na motivação da decisão de uma empresa internacionalizar ou não os seus serviços, entre eles é mencionado na literatura a saturação do mercado doméstico ou a atratividade dos mercados estrangeiros frente ao mercado doméstico, em relação a diminuição de custos e ou o aumento de ganhos financeiros (Carneiro; Dib, 2007).

Kon (1999), destaca que a principal motivação para a internacionalização de serviços é a “proximidade espacial [...] na localização da maior parte das atividades bancárias e de informática, pois estas exigem um contato cliente-produtor mais pessoal e direto”, indo de encontro com a proposta do serviço a ser internacionalizado pela empresa e a sua capacidade de personalização, mesmo a distâncias regionais no mercado nacional.

“O estudo revelou que, quando as empresas das indústrias de serviços investem no exterior, suas motivações são semelhantes as dos investidores das indústrias manufatureiras, ou seja, as empresas procuram operar em grandes mercados, povoados por culturas não muito diferentes das próprias, com um montante mínimo de restrições governamentais, fornecendo para firmar que são clientes preestabelecidos de seu próprio país (Kon, 1999).”

O sócio fundador e CEO, entrevistador E1, da startup, destacou que o processo de automação de planilhamentos hoje da organização é muito avançado e possui um processo de tecnologia de ponta. Ele acredita que a organização pode concorrer com grandes empresas no mercado internacional entregando um processo muito mais rápido e eficiente com metade do preço praticado por essas empresas (E1, 03 de novembro de 2023).

“Eu entendo que é uma necessidade de mercado no mundo todo e que a gente faz bem para chuchu. [...] Um propósito para isso [...] é ajudar os investimentos a rodarem mais rápido e fazer a economia girar mais rápido. Pois no momento que a gente consegue ajudar áreas de crédito a planilhar balanços com mais eficiência e mais rapidez, a gente reduz o risco delas, porque a gente faz isso melhor do que os analistas fazem. A gente faz mais rápido e o crédito acaba saindo mais rápido. A gente tem ‘cases’ em bancos e seguradoras onde a esteira toda da análise de crédito diminuiu pela metade só com nosso serviço em termos de tempo, então isso faz o dinheiro ir para a rua mais cedo. E o dinheiro indo para a rua mais cedo faz a roda girar mais e enfim, tem uma séria de reverberações econômicas em sei lá, PIB, geração de renda, emprego, mas é valor que a gente entrega lá num quinto grau de distância (E1, 04 de janeiro de 2024).”

Segundo E1 o crescimento operacional da empresa nos últimos três anos também é levado em consideração, o número de pessoal cresceu 500% entre o início de 2020 e final de 2023 (E1, 03 de novembro de 2023), esse crescimento fez os sócios olharem de uma nova perspectiva o serviço ofertado. Um dos objetivos estratégicos da empresa de longo prazo também teve destaque na decisão da internacionalização: o processamento de 250 mil demonstrações por ano, sendo pelo menos 60 mil de fontes públicas. Isso só é possível, segundo o sócio fundador, através da internacionalização dos processos hoje desenhados na organização.

“O objetivo é nos aproximarmos das metas de longo prazo. Acredito ser muito difícil chegar a 250 mil sem internacionalizar. Hoje podemos dizer com um bom grau de confiança que temos a tecnologia mais avançada do mundo. Nossa qualidade é igual ou melhor aos serviços prestados pela empresa líder mundial do segmento, nossa entrega é muito mais rápida e nosso preço pelo menos metade do preço deles (E1, 03 de novembro de 2023).”

Já o CTO, e entrevistador E2, destaca que a principal motivação para internacionalizar o serviço, segundo a sua visão, é a ampliação do mercado alvo dos produtos e que considera ideal que a empresa expanda esse mercado através de uma ação ‘orgânica’ e natural, agregando um cliente por vez e se destacando através do preço competitivo, já que o custo do serviço se manterá na moeda local e entregando uma qualidade superior aos principais concorrentes identificados pela organização no mercado exterior.

Dessa forma, podemos observar que a principal motivação para o processo de internacionalização da empresa é financeira. Os sócios entendem que o faturamento desse serviço no exterior, dado a expertise desenvolvida pela empresa e pelo possível preço competitivo de mercado, tem grande potencial de ser convertido em lucro. Também é identificadas questões como a ampliação do mercado alvo da organização e a aproximação das metas de longo prazo da empresa, bem como possuindo como objetivo a contribuição em nível de mercado com a eficiência da área de análise de crédito, contribuindo com o valor final dos clientes da startup.

4.3.2 MODO DE ENTRADA

O modo de entrada no mercado internacional irá depender de uma série de fatores, entre eles o tipo de produto e serviço a ser internacionalizado. Segundo Mações (2017), existem quatro formas básicas de operar no ambiente global que envolvem diferentes riscos e complexidade, são elas “a importação e exportação, o licenciamento, a franchising, acordos de joint ventures, alianças estratégicas e investimentos direto no estrangeiro”.

Dado o tipo de serviço a ser internacionalizado pela empresa o modo de entrada através de exportação e franchising não podem fazer parte da estratégia da organização. O licenciamento não foi cogitado por nenhum dos sócios. O modo de joint ventures, dado o tipo de controle que os diretores informaram que gostariam de

manter sobre o processo e organização (total controle) foi descartado, dado que a formação de uma joint venture entre, pelo menos, duas organizações criando uma outra organização autônoma e partilhando os riscos e lucros não parece ser adequado a realidade da organização em termos de processos operacionais para a realização do serviço de automação de planilhamentos.

O E2 da organização deixa claro que a operação será própria da empresa e não há possibilidade de compartilhar a tecnologia desenvolvida no serviço com demais empresas, porém, existe uma grande possibilidade de “firmar parceria na área comercial e de marketing” (E2, entrevista concedida em 17 de novembro de 2023).

Já o E1 entende que é possível que o serviço seja operacionalizado e administrado remotamente, da mesma forma que acontece atualmente no território nacional, e, por isso, não há necessidade de uma filial em um país estrangeiro nesse primeiro momento, o que diminuiria os riscos da operação.

“O risco é muito baixo, a gente é muito “caxias”. Nós não vamos fazer absolutamente nada que represente risco. Então, o que a gente vai fazer: a gente já sabe mais ou menos o caminho de gerar entrada para esse tipo de serviço. Estou falando de serviço de exterior, a gente já conhece o caminho. Nós fazemos isso bem no Brasil, já tem uma linha de atuação e nós só vamos migrar isso para o exterior. Só que isso não é um investimento caro, não vamos montar uma filial nos Estados Unidos, alugar escritório, colocar pessoas para trabalhar. Não, vamos fazer um anúncio em inglês como fazemos no Brasil e vamos começar a trazer “lead” através de anúncio e ver o que vem. Então antes de pensar em fazer qualquer movimento maior, eu vou validar que isso realmente é uma dor internacional e que nós temos o apelo para atender ela. Pode ser que daqui a pouco veio muito “lead” e temos que colocar um escritório nos Estados Unidos, pode acontecer (E1, 04 de janeiro de 2024).”

O modo através do Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), pode dar total controle do processo. Caracterizado por Mações (2017) como “quando os gestores decidem estabelecer uma subsidiária no estrangeiro”, através de investimento de recursos próprios mantendo total propriedade sob a subsidiária.

“O investimento direto no estrangeiro é mais arriscado, porque requer um investimento substancial e um maior envolvimento no país de acolhimento, podendo implicar problemas de integração e coordenação (Mações, 2017).”

Entre as vantagens apresentadas por Mações (2017), está o potencial de uma rentabilidade elevada, já que a empresa não tem obrigação de partilhar seus resultados com um possível parceiro internacional. A redução de riscos, já que a empresa e os gestores detêm total controle sobre todas as operações no exterior, também possibilitando o controle total da tecnologia desenvolvida pela organização e da sua experiência em relação a concorrência internacional. Além desse meio permitir o acesso rápido aos diferentes mercados e a transferência de tecnologia e acesso a apoio financeiro no país de destino.

Mas esse modelo também não parece ser adequado ao serviço a ser internacionalizado já que a startup não precisa, necessariamente, de uma sede física em outro país. O serviço pode ser operado de forma totalmente remota e é entregue através de redes e sistemas de informações, de maneira totalmente segura e respeitando as diretrizes da lei de compartilhamento de dados do país de destino.

Como mencionado anteriormente, abrir uma filial em outro país no momento não é cogitado pela organização, nem terceirizar o controle dos processos operacionais do serviço para outras organizações. Não há possibilidade de criação de uma estratégia onde a startup não possua o total controle sobre a operacionalização do serviço. Dessa forma, indo ao encontro das informações e entrevistas compartilhadas com os diretores o modelo de aliança estratégica a partir de parcerias nas áreas comerciais e de marketing é o modo de entrada ideal para a organização.

As alianças estratégicas são formas especiais de joint ventures, que consistem em acordos de cooperação entre empresas, procurando beneficiar da complementaridade de ativos, desde que não existam situações de competitividade direta entre produtos ou de mercados, tendo em vista o incremento da inovação e melhoria da flexibilidade na resposta às ameaças e oportunidades do mercado. Uma aliança estratégica é uma forma de presença nos mercados externos que representa mais do que um simples acordo de compra e venda. Tem um propósito bem definido e bem estruturado, com base em estratégias de gestão e objetivos financeiros (Mações, 2017).

4.3.3 MERCADO DE DESTINO

Segundo Carneiro e Dib (2007) o local de destino da internacionalização deve seguir a aproximação psíquica entre a empresa e a cultura da região a ser explorada na internacionalização. Alguns mercados emergentes oferecem um forte atrativo para a internacionalização, como a China e Índia, devido a sua alta demanda por produtos e serviços. Porém, a singularidade de mercados emergentes pode apresentar tanto oportunidades como ameaças e colocar em risco a internacionalização de empresas que não estejam preparadas para lidar com culturas tão diferentes dos negócios ocidentais (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

Os dois diretores parecem convergir com o conceito da aproximação psíquica, embora partam de pressupostos diferentes e coloquem lugares diferentes como primeira escolha. O E2 disse acreditar que a América Latina tem maior semelhança com os tipos de negócios desenvolvidos no Brasil e por isso seria a primeira opção provável.

“A América Latina seria interessante pela maior similaridade com os negócios no Brasil. Europa seria interessante pois já temos clientes de outros produtos no continente. Estados Unidos seria uma terceira opção (E2, questionário respondido em 17 de novembro de 2023)”.

Já o E1 informou que já estão realizando alguns anúncios em inglês no Canadá e nos EUA, nos mesmos moldes que são realizados no Brasil atualmente. Ele também falou sobre progredir para a Europa depois de conseguir atender clientes nos EUA ou Canadá e citou o idioma como fator determinante para a escolha. Além disso ele discorreu sobre a diferença entre Europa e os Estados Unidos e por fim optou pelos Estados Unidos, pois embora sejam dois grandes mercados em termos de tamanho e possibilidades de negócios, ele acredita que estar dentro de um mercado com a mesma constituição federal¹, mesmo que os estados tenham muita liberdade legislativa, seria mais simples que estar dentro do mercado Europeu e suas particularidades.

¹ A estrutura política e econômica dos EUA é baseada em um sistema de governo federalista, onde o poder é dividido entre governo federal e governos estaduais. Já a União Europeia é composta por vários países europeus, onde há uma maior complexidade de instituições que possuem funções específicas para administrar diferentes questões supranacionais (Júnior, 2016).

O E1 também citou a América Latina como uma escolha, mas no seu entender, já que é um processo com custo e que exige um nível alto de comprometimento de toda a organização, o melhor seria um mercado maior, mais consolidado e com mais tradição, como os já citados anteriormente.

Entretanto, a escolha em definir o local de destino entre América Latina, União Europeia, Estados Unidos e Canadá, deve levar em consideração as particularidades de cada região e a partir disso definir critérios para uma decisão final. Embora a distância psíquica entre países latino-americanos e o Brasil seja efetivamente menor em comparação com os outros dois locais citados pelos diretores, dado ao Brasil fazer parte da América Latina e compartilhar questões culturais com seus países vizinhos, como a proximidade da cultura do Sul do Brasil com países como Argentina e Uruguai, por exemplo, é o mercado financeiro e de tecnologia, assim como as diferenças entre cada país latino-americano, que devem ser levados em consideração.

Olhar para a América Latina é analisar o risco-país de cada nação considerada para realizar o processo de internacionalização do serviço. Países como Venezuela e Argentina, por exemplo, podem ser países promissores, dado a proximidade cultural com o Brasil, mas o cenário político das últimas eleições nos dois locais exige uma atenção ao risco político e comercial muito alto em relação a transações financeiras e negócios oriundos de outros países, que pode incorrer diretamente no lucro esperado nesse processo (Money Times, 2023. Picchiai; Teixeira, 2018).

O bloco econômico conhecido como União Europeia composto atualmente por 27 países da Europa possui diversas instituições que regulamentam diferentes questões do bloco, entre elas o Banco Central Europeu (BCE) e o Parlamento Europeu, que implementaram uma série de medidas para padronizar as demonstrações financeiras do bloco, o que tornaria o processo de adaptação de operação muito simples para a empresa, embora cada país tenha um órgão diferente para regulamentar a padronização segundo as normas contábeis internacionais das informações financeiras. Além disso, o bloco também possui uma série de leis em relação a proteção de dados que precisam ser analisadas pela organização previamente, para evitar qualquer tipo de risco infracional pela empresa (IFRS, 2023; Eur-Lex, 2023).

Em relação aos Estados Unidos as leis amplamente conhecidas da legislação federal americana relacionadas aos negócios são mais voltadas a questões

trabalhistas, como a *Fair Labor Standards Act - FSLA*, ou em relação a proteção do consumidor, como a *Consumer Protection Act* (U.S. Department of Labor). Porém o mercado financeiro do país é altamente regulamentado. As instituições financeiras, como banco e corretoras, que são os clientes da startup de maneira geral, são regulamentadas por diferentes agências, entre elas a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) (Assis, 2023) parecido com a regulamentação do Brasil, onde as instituições financeiras com foco em investimento de capitais também são reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (Brasil, 2024).

Dessa forma, os Estados Unidos possuem uma relação de proximidade com o Brasil que podem facilitar as negociações e a operacionalização do serviço, já que as demonstrações financeiras, que é o principal tipo de arquivo utilizado no serviço, seguem regras de estruturação conforme a norma internacional de padronização das operações contábeis *International Financial Reporting Standards (IRFS)*, o que facilita o processo de adaptação dos dois lados do processo (Camargo, 2017).

Já o Canadá, embora seja uma monarquia constitucional também é uma democracia parlamentar e é constituído através de uma federação, o que também o aproxima ao modelo brasileiro e ao mercado de capitais conhecido mundialmente. O país também utiliza as normas de padronização das operações contábeis (IRFS – sigla em inglês), através do Conselho Canadense de Normas Contábeis (AcSB – sigla em inglês), o que diminuiria a necessidade de adaptação ao sistema atual da empresa. Além disso o país possui duas línguas oficiais, inglês e francês, o que pode facilitar a adaptação da empresa a cultura do local e abrir pontes para negócios em outros locais, como o Reino Unido, devido à proximidade constitucional das duas regiões (FRAS Canada, 2023; Wikipédia, 2024).

Por outro lado, o risco cultural tanto da União Europeia como Estados Unidos e Canadá é algo a ser considerado com maior rigor em relação a América Latina. Visto que na União Europeia os 27 países, embora dentro de um mesmo bloco econômico que permite o comércio e compartilhamento de informações, possuem culturas e idiomas diferentes entre si, exigindo que a empresa tenha maiores investimentos em qualificação de seus funcionários. Já os Estados Unidos, embora seja um país com uma enorme diversidade cultural, é uma nação que compartilha de um mesmo ideal de cultura e principalmente o mesmo idioma, que é o idioma comum a todo o mercado financeiro internacional, o que de fato ajudaria na adaptação da empresa no momento de focar no desenvolvimento do seu quadro de funcionários. O Canadá, embora tenha

dois idiomas oficiais, também possui uma maior vantagem em relação a Europa ou América Latina, nesse momento inicial, dado a unidade que é composto o país, o que pode facilitar todo o processo. Além disso, é um país muito próximo, localmente e culturalmente, aos Estados Unidos e Reino Unido, o que pode abrir portas para maior intercâmbio entre empresas e conexões também nessas duas regiões.

Dado as análises realizadas dos mercados acima citados, os Estados Unidos é o local de destino mais próximo aos critérios estabelecidos de aproximação psíquica e sugere-se que seja o país escolhido pela organização, por possui um maior apelo pela solução da startup dado a tradição do mercado financeiro local e as vertentes que essa área do país é capaz de influenciar nos demais mercados financeiros ao redor do globo. Recomenda-se que seja desenvolvida uma estratégia de marketing considerando a cultura do país de destino, a partir do entendimento de onde os seus potenciais clientes estão inseridos, não apenas adaptando a estratégia utilizada no Brasil, para que de fato a empresa fique em evidência e seja competitiva no mercado internacional.

4.3.4 ADAPTAÇÕES DO SERVIÇO

O serviço de automação de planilhamentos na organização existe desde 2020 já dentro de um cenário consolidado da empresa no seu ramo de atuação, dessa forma, absorveu todo o conhecimento que a startup já possuía com os seus demais produtos e clientes. Mas é inegável que a partir do momento da decisão de internacionalizar a solução proposta pela empresa é preciso considerar diferentes aspectos de relevância cultural da organização e do local onde ela está inserida, como já abordado nos tópicos anteriores.

Entre eles estão os sistemas de informação utilizados pela empresa, que são do tipo Data Warehouse e Data Mining, caracterizados como sistemas voltados a exploração de dados gerados pela empresa e a Big Data que é a análise de grandes volumes de dados (Laudon K.; Laudon J., 2007). O sistema utilizado para a automação de planilhamentos foi desenvolvido visando que os dados inseridos levem em consideração as normas das demonstrações contábeis internacionais (IFRS), e embora eles estejam prontos para atender o plano de contas internacional, existem questões que precisam ser revistas para que seja possível elevar a demanda e

contemplar de maneira mais abrangente balanços com idiomas diferentes do português sem perder a qualidade durante o processo de tradução.

O entrevistado E1 reconhece esse problema, mas entende que nesse momento isso não é uma dificuldade para a operacionalização da produção, já que o sistema está validado por todos os clientes e funcionando de maneira adequada, entregando toda a produção com a qualidade e o tempo proposto pela empresa. De qualquer forma, ele deixa claro que é necessário um sistema maior e que agregue mais funcionalidades.

“A gente ainda faz de um jeito muito rústico. Então apesar de ser muito eficiente e com uma altíssima qualidade, e ainda assim com uma entrega rápida, eu acho que carece sim. Assim, a gente validou o processo e agora a gente tem que, segundo o processo que a gente validou, criar um sistema maior e mais agregador, diferente dos vários sistemas que a gente usa hoje. Mas hoje está funcionando, então eu não sei quando a gente vai conseguir priorizar isso. Honestamente agora isso não é uma dor, então no momento que isso for uma dor que poxa, não dá mais para ter escala com o sistema atual, começou a travar, precisa ser mais robusto e integrado, possivelmente é quando vamos ter que fazer o sistema (E1, 04 de janeiro de 2024).”

O entrevistador E1 também discorreu sobre a diferença entre os dois grandes sistemas da empresa e a visão de médio e longo prazo para unir a área de dados e a área de planilhamentos em uma única operação, o que implica, necessariamente, em investimentos na criação de um novo sistema que seja capaz de atender os dois fluxos sem retirar a personalização que o serviço de automação de planilhamentos é capaz de entregar para os clientes e não deixar a visualização de balanços públicos confuso para os clientes dos demais produtos da organização.

A natureza do serviço de automação de planilhamentos permite que cada cliente personalize o plano de contas para que seja possível que ele direcione os resultados para uma análise que faça mais sentido para a atividade da organização ou para os produtos de crédito da empresa, e isso tem uma alta variabilidade, inclusive dentro de uma mesma organização. Também é possível que cada cliente escolha um modelo diferente de saída dos dados no sistema. Sendo necessário que todo o processo seja compatível com diferentes níveis de personalização e formatos de entrada ou saída de informações. O que obriga a startup a avaliar com cuidado e

critério cada pequena mudança no fluxo dos processos e nas análises padronizadas do sistema de uma maneira geral.

A análise das regulamentações específicas de cada país relacionadas à automação, segurança da informação e privacidade de dados também deve ser levada em consideração, a fim de que nenhum lado da negociação possa de alguma forma impedir o bom funcionamento do serviço e as boas práticas em relação a conformidade legal das possíveis diferentes jurisdições.

O suporte ao cliente e o treinamento de pessoal deve ser reavaliado para que todos dentro da organização entendam a importância da cultura em que a empresa está se propondo inserir e as diferenças significativas entre a cultura local e organizacional já criadas dentro da empresa e a nova cultura organizacional que deve resultar do processo de internacionalização. Schein E. e Schein P. (2022), propõem três estágios para a mudança organizacional de uma empresa: no estágio um é proposto criar uma motivação e a prontidão para mudança, já no estágio dois é proposto aprender novos conceitos e significados para os antigos conceitos e, por fim, no estágio três internalizar esses novos conceitos, significados e padrões. O entrevistado E1 admitiu que a empresa ainda não pensou no assunto, mas entende que tem pessoal capacitado para lidar com essa mudança e que se vier a se tornar um problema é algo que a empresa irá resolver através de contratação ou treinamento especializado.

A questão do fuso horário também deve ser analisada, visto que hoje os funcionários da organização atuam dentro do fuso GMT-3 (conhecido como horário de Brasília) em horário comercial, que são os horários de funcionamento de seus clientes, a maior parte deles bancos e financeiras do país localizados nas regiões Sul e Sudeste do país. A necessidade de adaptar o horário de alguns funcionários ou mesmo rever a proposta de entrega em três horas úteis para clientes do exterior deve ser levada em consideração e analisada com atenção, pois isso pode interferir tanto em questões de aumento de custo trabalhistas ou em diminuição do preço do serviço, dado a necessidade de adaptação do horário de entrega.

Todas essas adaptações devem transcorrer de maneira a não impedir o funcionamento do fluxo de processos que acontece hoje e sem afetar os clientes atuais de maneira negativa. O fluxo de trabalho e dos processos devem ser revistos, a fim de que sejam mais otimizados e entreguem resultados com uma maior eficiência. Oliveira (2019) ressalta que todo trabalho de administração de processos deve ser

efetuado considerando três questões: a atual realidade da empresa frente ao mercado em que ela está inserida e aos outros fatores do ambiente empresarial; a realidade que a empresa deseja no futuro e o nível de motivação e capacitação dos profissionais da organização.

Dessa forma, sugere-se que a organização realize a integração dos sistemas utilizados para que seja possível a ampliação da demanda de maneira exponencial antes de iniciar o processo de internacionalização para que isso não se torne um problema ao decorrer do processo. Além disso, a ampliação e o aprimoramento dos idiomas utilizados no sistema são essenciais para evitar riscos que possam de alguma maneira interferir no sucesso da implementação da estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver uma estratégia de internacionalização adequada ao serviço de automação de planilamentos da empresa Kapital, a partir das questões básicas do processo de internacionalização de empresas proposto por Carneiro e Dib (2007), realizando a análise SWOT da startup; identificando as motivações da empresa para a internacionalização da solução de automação de planilamentos de demonstrações financeiras; analisando e definindo o modo de ingresso adequado ao modelo de negócio da organização e criando critérios para a definição do mercado alvo. Além disso, também foi identificado as adaptações necessárias ao serviço visando o mercado internacional.

Na análise SWOT foi analisado as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da startup. Como força foi destacado os pontos de tempo de retorno do serviço, personalização, experiência com grandes empresas do setor financeiro brasileiro, a possibilidade de escalonamento rápido da demanda e atendimento de diferentes setores para a mesma organização, e por fim, o trabalho operacional descentralizado da equipe, já que ela atua remotamente de diferentes regiões do Brasil.

Nas fraquezas foram identificados o marketing e a área de recursos humanos serem terceirizados e a falta de clareza que por vezes isso gera na comunicação interna, a falta de planejamento estratégico a médio e longo prazo, o tamanho da organização e a falta de integração entre os diferentes setores operacionais da empresa.

Como oportunidades foram identificados a possibilidade de preço competitivo, a customização de soluções, a tecnologia inovadora que alia a automação e análise crítica de um analista, a possibilidade de parcerias estratégicas para diferentes setores e a diversificação de portfólio, podendo abranger diferentes tipos de demonstrações financeiras.

As ameaças estão na concorrência com grandes empresas internacionais, barreiras culturais e linguísticas, a segurança cibernética e a proteção de dados, regulamentações no local de destino que podem ser diferentes da brasileira e mais complexas e a instabilidade econômica global que a empresa pode ficar mais exposta.

A matriz SWOT elaborada da startup possibilita que a empresa tenha mais clareza sobre os pontos a serem melhorados e desenvolvidos com mais afinco, a fim

que o setor esteja preparado para enfrentar os desafios do processo de internacionalização. Bem como apresenta a organização os pontos que devem ser alavancados durante o processo e que podem ser explorados em uma possível estratégia de marketing e de planejamento, alinhando os objetivos organizacionais com o desenvolvimento de estratégias para a melhoria contínua do serviço. Além disso, ela possibilita que qualquer tomada de decisão seja feita a partir de um profundo conhecimento da empresa, do setor e do seu funcionamento, mitigando e antevendo possíveis riscos e oscilações de mercado.

Carneiro e Dib (2007, p. 8), destacam que “o Modelo de Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de novos mercados”. Indo ao encontro com a motivação para a internacionalização do setor, segundo entrevista com os diretores, que está assentada na ideia de expansão de mercado através da confiança que o serviço oferecido tem margem para crescer no mercado internacional, dado a qualidade desenvolvida no produto. Também foi destacado pelos entrevistados o fato da internacionalização do serviço não necessariamente afetar a moeda do custo do serviço, que continuaria em reais, nesse primeiro momento, faz com que a internacionalização seja vantajosa em termos de receitas e lucros e cria a oportunidade de a empresa testar novos mercados de maneira natural.

Os objetivos estratégicos desenhados pela organização, como um todo, a longo prazo, só são possíveis através da expansão de atuação em mercados diferentes do brasileiro, dado a limitação de empresas no país e, também, a recente legislação brasileira que modificou a necessidade de publicação de balanços financeiros pelas empresas e definiu locais distintos para essa publicação, dificultando a extração automática dessas fontes de dados (ITI, 2022).

Dessa forma, adentrar no mercado internacional através do serviço de automação de planilhamentos ganha um novo sentido para a organização, com um maior apelo para soluções de diferentes nichos do mercado de análise de crédito e um propósito de atuação que vai de encontro com as necessidades de mercado: ajudar o dinheiro das empresas a circular mais rápido e, dessa forma, ajudar na eficiência da economia como um todo.

Em relação ao modo de entrada no mercado internacional foi discutido as diversas opções disponíveis pela empresa. O modo de entrada através do investimento direto parece ser algo benéfico para a empresa, entretanto, a startup não

tem intenção de abrir nenhuma sede física nesse primeiro momento e entende que apenas realizaria esse investimento caso o apelo ao serviço se tornar impossível de operacionalizar a distância.

Dessa forma, dado o tipo de modo de entrada que parece ideal para a organização é a aliança estratégica, principalmente nas áreas comercial e de marketing, com a empresa continuando a ter o total controle do processo operacional do serviço. A partir do momento que a organização entender que precisa ser mais ativa em um mercado específico ela pode evoluir seus investimentos e abrir uma filial no mercado de destino com recursos próprios, já que em nenhum momento os diretores se mostraram dispostos a diminuir o controle sobre todos os processos operacionais da empresa.

As empresas podem se tornar internacionais mais cedo ou mais tarde ao longo do seu desenvolvimento, ou ficarem restritas apenas ao mercado doméstico. Além disso, uma vez internacionalizada, uma empresa pode incrementar ou reduzir suas atividades nos mercados estrangeiros com o passar do tempo (Carneiro; Dib, 2007, p. 8-9).

As análises realizadas sobre o mercado de destino e os dados coletados durante a entrevista e questionários, parecem convergir que o país ideal para o início das atividades internacionais é os Estados Unidos. Devido ao tamanho do mercado, a tradição do setor financeiro do país, as regulamentações sobre o setor que são próximas as brasileiras, o idioma que é dominado pela empresa e muito utilizado no dia a dia da organização e a aproximação psíquica e cultural do local de origem e o local de destino.

A cultura estadunidense é próxima a brasileira e não seriam necessárias grandes adaptações em termos de cultura da organização para o atendimento do país. Além disso, a questão do fuso horário também deve ser levada em consideração, já que, a depender da região, a diferença de fuso horário pode ser de poucas horas entre um país para outro. O que, inevitavelmente, facilitaria toda a questão trabalhista no Brasil já que a empresa não pretende contratar funcionários em outro país no momento.

Embora a primeira decisão fundamental de uma empresa no que se refere à internacionalização seja justamente embarcar no processo, ou seja, “sair” de

seu mercado doméstico, igualmente importante é decidir onde “entrar” primeiro (Carneiro; Dib, 2007, p. 10).

As adaptações ao serviço também seriam facilitadas pois o idioma inglês já é utilizado em algumas partes do sistema, precisando apenas que sejam refinadas algumas partes dos fluxos nos processos. Por ser uma língua já muito difundida em todo o mundo adaptar primeiramente o sistema a esse segundo idioma ajudaria na divulgação do serviço em outras localidades.

Entretanto, é preciso que a empresa analise com cuidado como deve ser o processo de expansão nesse país, para que o sistema atual consiga suprir toda a demanda criada a partir de um novo idioma e de novos clientes, com necessidades e formatos diferentes dos utilizados hoje pelos clientes locais, existindo a possibilidade que os custos dos investimentos para a operacionalização da produção sejam destinados em grande parte a melhoria do sistema como um todo e antecipando a unificação dos diferentes sistemas utilizados na empresa.

As colocações aqui propostas podem agregar valor ao processo de internacionalização da empresa visto que partem de análises internas criteriosas e ajudam aos gestores da Kapital a entender qual o melhor caminho a ser adotado, dado os objetivos da empresa a longo prazo e o cenário interno atual em que ela se encontra.

Por último, recomenda-se a empresa que as estratégias de marketing direcionadas para o serviço atual no Brasil sejam adaptadas ao mercado internacional, não apenas utilizando a tradução literal de anúncios feitos no país e direcionando para países estrangeiros, mas procurando entender a cadeia onde seus potenciais clientes estão inseridos e como é a cultura desse local colocando a empresa em evidência como de fato competitiva no mercado internacional.

O estudo desenvolvido possui limitações por se tratar de um nicho de mercado muito específico, por oras obtendo certa dificuldade em encontrar referências que façam sentido ao atual momento da organização e ao tipo de serviço ofertado pela startup. Novos trabalhos podem ser desenvolvidos visando a comparação de empresas que ofertam serviços entregues de maneira totalmente digital e como elas se inserem no mercado global, atuando de maneira categórica em um mundo dominado pela tecnologia e transações digitais.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUP (Associação Brasileira de Startups). **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups – Insights Brasil 2021**. 4ª edição. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 24 de jun. 2023.

ABSTARTUP (Associação Brasileira de Startups). **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2022**. 5ª edição. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 24 de jun. 2023.

ANDERSSON, Svante. **The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective**. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

AMBROSIO, Vicente. **Plano de marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichemann & Affonso Editores, 1999.

ASSIS, Nicolle. Aprenda o que é SEC: A Comissão de Valores Mobiliários americanos. **Rankia**, 23 set. 2023. Disponível em: <https://rankia.com.br/brokers/sec.html#:~:text=A%20Securities%20and%20Exchange%20Commission%2C%20ou%20Comiss%C3%A3o%20de%20Valores%20Mobi%20li%C3%A1rios,o%20tamanho%20dos%20mercados%20americanos>. Acesso em: 03 de jan. 2024.

Big Data: o que é, para que serve, como aplicar e exemplos. **UCS Digital**, 12 mar. 2020. Disponível em: <https://ead.ucs.br/blog/big-data>. Acesso em: 29 jul. 2023.

Big Data: qual é a estratégia de empresas líderes para 2023. **Terra**, 14 out. 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/big-data-qual-e-a-estrategia-de-empresas-lideres-para-2023,5772e78b3aa92225658c9c651838c1bayyyvvh7e.html>. Acesso: em 29 jul. 2023.

BLANK, M.C.; PALMEIRA, E.M. **Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma visão crítica à eficiência dos incentivos do governo.** Observatorio de La Economía Latinoamericana, nº 71, dic, 2006.

BORGES, Larissa Miranda Rocha. **Fatores que influenciam o processo de internacionalização de empresas brasileiras: uma análise do investimento direto externo.** 2015. 64 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/11747>. Acesso em: 12 dez. 2023.

CALAZANS, Pedro de Marchi. **Plano estratégico para a internacionalização da empresa Uniagro.** Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22105>. Acesso em: 26 ago. 2023.

CAMARGO, Renata Freitas. IFRS x BR GAAP x US GAAP: como as normas da Contabilidade Internacional influenciam na gestão orçamentária? **TREASY**, 31 mar. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/ifrs-x-br-gaap-x-us-gaap-gestao-orcamentaria/>. Acesso em: 03 jan. 2024.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas.** Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v.2, n.1, p.1-25, jan./jun., 2007. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_e01c847c079d47c68a00540c068acfdc. Acesso em: 24 jun. 2023.

CORREIA, Adriana Mirelly Silva Spindola; PEREIRA, Yákara Vasconcelos. **Empreendedorismo internacional e mentalidade global: uma discussão teórica.** Internext 18.2 (2023): 172. Web. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/718>. Acesso em: 29 jul. 2023.

COVIELLO, Nicole E; MUNRO, Hugh. **Growing the entrepreneurial firm: networking for intl market development**. European Journal of Marketing. v. 29. n. 7, p. 49-61, 1995.

Demonstrações financeiras comparáveis e claras em toda a União Europeia. **EUR-LEX**, 20 de nov. de 2023. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/comparable-and-clear-company-financial-statements-across-the-eu.html>. Acesso em: 04 jan. 2024.

DUNNING, John H. **The eclectic paradigma of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of International Bussines Studies, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988. Disponível em: <https://link-springer-com.ez45.periodicos.capes.gov.br/article/10.1057/palgrave.jibs.8490372>. Acesso em: 29 jul. 2023.

FILHO, Alberto de Sotto Mayor. **Processo de internacionalização de empresas brasileiras de prestação de serviços em tecnologia da informação**. 2006. 174 fls. il. Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – PUCRS. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5600>. Acesso em: 12 dez. 2023.

FILHO, Milton Cordeiro F.; FILHO, Emílio J. M. A. **Planejamento da Pesquisa Científica, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495351. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>. Acesso em: 07 set. 2023.

FrasCanada. FrascaCanada - Accounting Standards Board. Disponível em: <https://www.frascanada.ca/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. 2ª Edição, Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (ITI). Nova norma

determina publicidade legal em jornais. Disponível em: <https://www.gov.br/iti/pt-br/assuntos/noticias/iti-na-midia/nova-norma-determina-publicidade-legal-em-jornais>. Acesso em: 29 jan. 2024.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erick. **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, 1977. Disponível em: <https://link-springer-com.ez45.periodicos.capes.gov.br/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Acesso em: 29 jul. 2023.

JUNIOR, Geraldo Alves Teixeira. **O federalismo americano: um modelo para a Europa?** Filosofia. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 33 (2016) 191-210. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/filosofia/article/view/3365/3077>. Acesso em: 03 jan. 2024.

KOHLER, Thomas. 2016. **Corporate Accelerators: Building Bridges between Corporations and Startups**. Business Horizons, 59(1): 347–357. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>. Acesso em: 28 jul. 2023.

KON, Anita. **"A Internacionalização Dos Serviços."** Revista De Administração De Empresas 39.1 (1999): 42-54. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_crossref_primary_10_1590_S0034_75901999000100006. Acesso em: 24 jun. 2023.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. **Características da localização no processo de internacionalização de empresas**. RAE – Revista da Administração de Empresas, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 320-335, jul./ago. 2011.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais**.

São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2007.

LEONIDOU, Leonidas. 2004. **An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development**. *Journal of Small Business Management*, 42(3): 279–302. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x> Acesso em: 29 jul. 2023.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Estratégias e Processos de Internacionalização – Vol VI**. Lisboa – Portugal, Conjuntura Actual Editora, 2017.

MAZON, Fernando Sergio, JAEGER, Marilore Andréia, KATO, Heitor Takashi. 2010. **Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação**. *Perspectiva*, 34(126): 33–45. Disponível em: https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126_95. Acesso em: 29 jul. 2023.

McDOUGALL, P.; OVIATT, B. **International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research**. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. *Entrepreneurship 2000*. Chicago, IL: Upstart Publishing Company, 1997.

MELIN, Leif. **Internationalization as a strategy process**. *Strategic Management Journal*, Vol 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research (Winter, 1992): 99-118. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2486368>. Acesso em: 24 de jun. 2023.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Natalí; NEVES, Francine Simas; CALDEIRÃO, Letícia Paraboia; SCHIMANSKI, Silvana. **Internacionalização de Startups: Lições da Literatura**. *Revista CSP*, v. 22, n. 42, 2023. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva>. Acesso em: 29 de jul. 2023.

No mundo dos negócios, Big Data pode valer US\$ 77 bilhões em 2023. **Data Center Dynamics**, 06 jan. 2023. Disponível em:

<https://www.datacenterdynamics.com/br/not%C3%ADcias/no-mundo-dos-neg%C3%B3cios-big-data-pode-valer-us-77-bilh%C3%B5es-em-2023/>. Acesso em 29 jul. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**, 6ª edição. [SP]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021301. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/>. Acesso em: 25 jan. 2024.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. **Toward a theory of international new ventures**. *Journal of International Business Studies*, 1º quarter, p. 45-64, 1994.

O que é e como fazer uma análise PEST. **SCOPI**, 23 de set. 2022. Disponível em: <https://scopi.com.br/blog/analise-pest/>. Acesso em: 09 de ago. 2023.

PICCHIANI, Djair; TEIXEIRA, Moacir José. **As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas**. *Produto & Produção*, vol. 19, n. 3, p. 23-41, 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337>. Acesso em: 29 jul. 2023.

REID, Stand D. **The Decision-Maker and Export Entry and Expansion**. *Journal of International Business Studies*, Vol. 12. No. 2, Tenth Anniversary Special Issue. Supplement (Autumn, 1981), pp. 101-11. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/154672>. Acesso em: 24 de jun. 2023.

RETROSPECTATIVA do ecossistema de inovação 2022. **Distrito**, 11 janeiro 2023. Disponível em: <https://distrito.me/blog/retrospectiva-do-ecossistema-de-inovacao-2022-distrito>. Acesso em: 24 de jun. 2023.

RIES, E. 2011. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. [SP]:

Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 25 jan. 2024.

SCHERER, Flavia Luciane; MINELLO, Italo Fernando; KRUGER, Cristiane; RIZZATTI, Andréa Bach. **"To Internationalize or Not to Internationalize? A Descriptive Study of a Brazilian Startup."** Technology Innovation Management Review 8.3 (2018): 38-46. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_c7cf574ca206429d9557d1b5871cd181. Acesso em: 29 jul. 2023.

UNER, M. M., KOCAK, A., CAVUSGIL, E., & CAVUSGIL, S. T. 2013. **Do Barriers to Export Vary for Born Globals and Across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in the Emerging Market of Turkey.** International Business Review, 22(5): 800–813. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.005>. Acesso em: 29 jul. 2023.

U. S. DEPARTMENT OF LABOR: Wages and the Fair Labor Standards Act. Disponível em: [https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa#:~:text=The%20Fair%20Labor%20Standards%20Act%20\(FLSA\)%20establishes%20minimum%20wage%2C,%2C%20State%2C%20and%20local%20governments](https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa#:~:text=The%20Fair%20Labor%20Standards%20Act%20(FLSA)%20establishes%20minimum%20wage%2C,%2C%20State%2C%20and%20local%20governments). Acesso em: 03 de jan. 2024.

Wikipedia. Canadá. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Canad%C3%A1>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Who uses IFRS Accounting Standards? **IFRS.** Disponível em: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/>. Acesso em: 04 jan. 2024.

ZEN, Aurora Carneiro. **A influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas Inseridas em Clusters:** uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. Tese de Doutorado, Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2010. Disponível em:

[https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27963/000766421.pdf?sequence=.](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27963/000766421.pdf?sequence=)

Acesso em: 29 jul. 2023.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – CTO E CEO

- 1) Como você caracteriza a empresa hoje?
- 2) Qual é a missão, visão e valores da empresa como um todo?
- 3) Qual é o objetivo estratégico da empresa a médio e longo prazo?
- 4) Qual é o objetivo da empresa com a internacionalização do serviço de automação de planilhamentos?
- 5) Em que condições a organização considera ideal que isso aconteça?
- 6) Como o serviço de automação de planilhamentos pode se destacar em termos de relevância e tecnologia no mercado internacional?
- 7) Quais são os objetivos e estratégias de marketing desenhadas hoje para o serviço?
- 8) Quando a empresa considera realizar a internacionalização?
- 9) Já foi pensado em uma progressão e ou etapas nesse processo?
- 10) Qual o país e região de destino da empresa a empresa espera internacionalizar e por quê?
- 11) Já foi analisado de que maneira esse processo deve ser feito? Se sim, qual a maneira considerada ideal pela empresa?
- 12) Qual o grau de controle que a empresa deseja ter desse processo?
- 13) Como vai ser a adaptação do quadro de funcionários para esse processo?
- 14) Qual vai ser o modo de operação desse serviço no mercado operacional?
- 15) O que a empresa espera do processo de internacionalização do serviço de automação de planilhamentos?
- 16) A empresa tem rede de negócios em outros países? Quais?
- 17) Quais são os parceiros internacionais? Onde eles estão localizados?
- 18) Como se deu essa parceria? Qual foi o caminho até chegar a esses parceiros?

APÊNDICE B – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE – CEO

- 1) Como você caracteriza a empresa hoje?
- 2) Como você enxerga a empresa? Tem uma missão, visão e valores da empresa como um todo?
- 3) Qual é o objetivo estratégico da empresa a médio e longo prazo?
- 4) Qual é o objetivo da empresa com a internacionalização do serviço de automação de planilhamentos?
- 5) Em que condições a organização considera ideal que isso aconteça?
- 6) Como o serviço de automação de planilhamentos pode se destacar em termos de relevância e tecnologia no mercado internacional?
- 7) Teria que realizar algum tipo de adaptação no processo que é feito hoje? Algum tipo de investimento na operacionalização?
- 8) Qual o objetivo ou estratégia de marketing especificamente desenhada para o serviço de automação de planilhamento hoje?
- 9) Em relação ao tempo quando vocês planejam se internacionalizar? Curto, médio ou longo prazo? Um, dois, três anos?
- 10) Foi pensado algum tipo de progressão de etapa no processo? Anúncios em sites específicos, por exemplo?
- 11) Já foi definido o país ou região de destino? Seria Estados Unidos e Canadá nesse primeiro momento, pensa em progredir para outro lugar?
- 12) Qual o grau de controle que a empresa deseja ter desse processo? Tem alguma parte do processo que vocês poderiam passar para outra empresa e não ter o controle?
- 13) Como vai ser a adaptação do quadro de funcionários para esse processo?
- 14) Qual vai ser o modo de operação desse serviço no mercado operacional?
- 15) O que a empresa espera do processo de internacionalização do serviço de automação de planilhamentos?
- 16) A empresa tem rede de negócios em outros países? Quais?
- 17) Quais são os parceiros internacionais? Onde eles estão localizados?
- 18) E os clientes da plataforma que não são do Brasil? Alguma possibilidade de começar o processo para esses clientes?