

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

EDUARDA BARBOSA DE CASTRO

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARKANO SOFTWARE**

Documento assinado digitalmente
 **FERNANDO PEDRO MEINERO**
Data: 07/11/2024 08:54:00-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Santana do Livramento
2024

EDUARDA BARBOSA DE CASTRO

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARKANO SOFTWARE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais pela
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

Orientador: Prof. Dr. Fernando Pedro Meinero
Co-orientadora: Prof. Dra. Leticia Britto dos Santos

Santana do Livramento
2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

C355d Castro, Eduarda Barbosa de
DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARKANO SOFTWARE / Eduarda Barbosa de
Castro.
81 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, 2024.
"Orientação: FERNANDO PEDRO MEINERO".

1. Internacionalização de Empresas. 2. Mercados
Internacionais. 3. Estratégias de Entrada. 4. Adaptação de
Produtos. 5. Teorias da Internacionalização de Empresas. I.
Título.

EDUARDA BARBOSA DE CASTRO

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARKANO SOFTWARE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais pela
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA
Orientador: Prof. Dr. Fernando Pedro Meinero

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 27/11/2024

Banca examinadora

Prof. Dr. Fernando Pedro Meinero
Orientador
(UNIPAMPA)

Prof. Dra. Leticia Britto dos Santos
Co-orientadora
(UNIPAMPA)

Prof. Dr. Altacir Bunde
(UNIPAMPA)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a mim mesma, pela coragem de seguir em frente, mesmo quando os caminhos pareciam desafiadores. À minha dedicação, que não cedeu diante das dificuldades, e à minha determinação, que me manteve firme, dia após dia. Esta jornada não foi apenas acadêmica, mas uma prova do meu crescimento, da minha resiliência e do meu compromisso com meus sonhos. A cada noite em claro, a cada momento de dúvida, eu escolhi persistir. E hoje, dedico esta conquista a quem, apesar de tudo, nunca desistiu: a mim.

Também dedico à minha mãe, que batalhou para me criar e sempre me apoiou em todos os meus sonhos. Sua força e amor foram o alicerce que me sustentou e me impulsionou a nunca desistir. Esta conquista é tão minha quanto dela, pois sem seu exemplo e apoio, este momento não seria possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha gratidão infinita por me fortalecer e me guardar em todos os momentos desta jornada. À minha mãe, Alzira, meu exemplo e inspiração, que sempre esteve ao meu lado, me encorajando a seguir meus sonhos, não medindo esforços para me ajudar a alcançar todos os meus objetivos, sempre confiando e acreditando em mim, serei eternamente grata. Agradeço, de coração, à minha querida vovó Teodora e toda minha família que diretamente ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Aos meus professores, que compartilharam seus conhecimentos e me guiaram ao longo dos anos de graduação, meu muito obrigado.

Aos meus companheiros de caminhada na moradia estudantil João de Barro – Heikichi Hirose, por ser essa pessoa especial e parceira para todas horas, me apoiando, me incentivando e sempre contribuindo para que todas as minhas ideias malucas dessem certo, te agradeço muito. A minha querida amiga Maria Robéria, por nossa parceria e companheirismo ao longo do curso, as muitas risadas e presepadas que fazíamos juntas. A minha amiga e companheira de quarto Ana Paola, pelas risadas, pelos choros e desabafos, o quarto 02 jamais será o mesmo. A minha amiga Gabrielle, por sua doçura, sua amizade e companheirismo, minha dupla para tudo, a irmã gêmea que a vida me deu. E por último a minha amiga Maria Victória, aquela amiga low profile mas que sempre esteve ali torcendo para que tudo desse certo, sou grata pela sua amizade e parceria – vocês tornaram essa etapa mais leve e inesquecível. Aos porteiros da moradia estudantil, Márcio Flores e Márcio Peixoto agradeço pelo cuidado e atenção que sempre demonstraram.

À minha querida amiga e líder, Cintia Lee, minha profunda gratidão por confiar em mim, por me ensinar tanto e por me ajudar a descobrir novas vocações e habilidades que levo comigo. Ao professor Altacir Bunde, agradeço pela confiança, orientação e parceria ao longo de nossas pesquisas. Aos professores Fernando Pedro Meinero e Letícia Britto dos Santos pela orientação e apoio para desenvolver este trabalho.

Agradeço também ao Juan Suarez, pela confiança e parceria que me entregou para desenvolver este trabalho com a Arkano Software.

Por fim, expresso minha gratidão à Universidade Federal do Pampa, que me proporcionou não apenas conhecimento, mas também a oportunidade de explorar novos horizontes e abrir portas para o futuro.

“Tudo posso naquEle que me fortalece”

Filipenses 4:13

RESUMO

Este trabalho analisa os desafios e as estratégias da internacionalização de empresas, utilizando a Arkano Software como estudo de caso. A Arkano, uma empresa do setor de tecnologia da informação, destaca-se por sua atuação em mercados internacionais, sendo exemplo de adaptação a diferentes contextos culturais, regulatórios e operacionais. O processo de internacionalização envolve superar barreiras e desenvolver estratégias que maximizem as oportunidades e minimizem os riscos de atuar globalmente, especialmente no setor tecnológico. A relevância deste estudo está em contribuir para a compreensão das práticas de internacionalização em um mundo cada vez mais globalizado, onde empresas de todos os portes buscam inserção em cadeias globais de valor. O objetivo principal do trabalho foi analisar as estratégias adotadas pela Arkano para se internacionalizar e avaliar como essas estratégias contribuíram para superar as barreiras enfrentadas e o problema que o mesmo busca responder é: Como as estratégias implementadas pela Arkano Software contribuíram para a superação de desafios enfrentados durante seu processo de internacionalização?. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, baseada no método de estudo de caso, utilizando entrevistas, análise documental e observação direta. O referencial teórico incluiu modelos clássicos de internacionalização, como o Modelo de Uppsala, o Paradigma Eclético de Dunning e o conceito de *Born Global*, que foram aplicados ao estudo da Arkano. O conceito de *Born Global* refere-se a empresas que, desde o início de suas atividades, têm uma visão internacional, buscando mercados externos de forma rápida e intensa, muitas vezes utilizando recursos tecnológicos para superar barreiras e se adaptar rapidamente às demandas internacionais. Os resultados mostraram que a Arkano seguiu uma abordagem incremental de internacionalização, com forte ênfase na adaptação de produtos e na formação de parcerias locais, alinhada aos conceitos teóricos estudados. A empresa conseguiu superar barreiras culturais e regulatórias, consolidando sua presença em diversos mercados internacionais. As estratégias de adaptação local e a construção de alianças foram fundamentais para seu sucesso, corroborando a hipótese central do estudo. Concluiu-se que a internacionalização da Arkano foi bem-sucedida devido à sua capacidade de adaptação e à implementação de estratégias específicas para cada mercado-alvo, permitindo à empresa se posicionar de forma competitiva. Este trabalho contribui para o entendimento do processo de internacionalização de empresas do setor de tecnologia, oferecendo insights práticos e sugerindo que futuros estudos aprofundem o impacto das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, no sucesso de estratégias globais.

Palavras-chave: internacionalização; estratégias; adaptação de produtos.

ABSTRACT

This work analyzes the challenges and strategies of company internationalization, using Arkano Software as a case study. Arkano, a company in the information technology sector, stands out for its operations in international markets, serving as an example of adaptation to different cultural, regulatory, and operational contexts. The process of internationalization involves overcoming barriers and developing strategies that maximize opportunities and minimize the risks of operating globally, especially in the technological sector. The relevance of this study lies in contributing to the understanding of internationalization practices in an increasingly globalized world, where companies of all sizes seek insertion into global value chains. The main objective of the work was to analyze the strategies adopted by Arkano to internationalize and evaluate how these strategies contributed to overcoming the barriers faced. The problem it seeks to answer is: How did the strategies implemented by Arkano Software contribute to overcoming the challenges faced during its internationalization process? To this end, a descriptive qualitative research was conducted, based on the case study method, using interviews, documentary analysis, and direct observation. The theoretical framework included classic models of internationalization, such as the Uppsala Model, Dunning's Eclectic Paradigm, and the concept of *Born Global*, which were applied to the study of Arkano. The concept of *Born Global* refers to companies that, from the beginning of their activities, have an international vision, seeking external markets quickly and intensely, often using technological resources to overcome barriers and rapidly adapt to international demands. The results showed that Arkano followed an incremental approach to internationalization, with a strong emphasis on product adaptation and forming local partnerships, aligned with the theoretical concepts studied. The company managed to overcome cultural and regulatory barriers, consolidating its presence in various international markets. The strategies of local adaptation and building alliances were fundamental to its success, corroborating the central hypothesis of the study. It was concluded that Arkano's internationalization was successful due to its capacity for adaptation and the implementation of specific strategies for each target market, allowing the company to position itself competitively. This work contributes to the understanding of the internationalization process of companies in the technology sector, offering practical insights and suggesting that future studies delve into the impact of emerging technologies, such as artificial intelligence, on the success of global strategies.

Keywords: internationalization; strategies; product adaptation.

RESUMEN

Este trabajo analiza los desafíos y las estrategias de internacionalización de empresas, utilizando a Arkano Software como estudio de caso. Arkano, una empresa del sector de tecnología de la información, se destaca por su actuación en mercados internacionales, siendo un ejemplo de adaptación a diferentes contextos culturales, regulatorios y operativos. El proceso de internacionalización implica superar barreras y desarrollar estrategias que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos de operar globalmente, especialmente en el sector tecnológico. La relevancia de este estudio radica en contribuir a la comprensión de las prácticas de internacionalización en un mundo cada vez más globalizado, donde empresas de todos los tamaños buscan insertarse en cadenas globales de valor. El objetivo principal del trabajo fue analizar las estrategias adoptadas por Arkano para internacionalizarse y evaluar cómo estas estrategias contribuyeron a superar las barreras enfrentadas. El problema que busca responder es: ¿Cómo las estrategias implementadas por Arkano Software contribuyeron a la superación de desafíos enfrentados durante su proceso de internacionalización? Para ello, se realizó una investigación cualitativa descriptiva, basada en el método de estudio de caso, utilizando entrevistas, análisis documental y observación directa. El marco teórico incluyó modelos clásicos de internacionalización, como el Modelo de Uppsala, el Paradigma Ecléctico de Dunning y el concepto de Born Global, que fueron aplicados al estudio de Arkano. El concepto de Born Global se refiere a empresas que, desde el inicio de sus actividades, tienen una visión internacional, buscando mercados externos de forma rápida e intensa, muchas veces utilizando recursos tecnológicos para superar barreras y adaptarse rápidamente a las demandas internacionales. Los resultados mostraron que Arkano siguió un enfoque incremental de internacionalización, con fuerte énfasis en la adaptación de productos y en la formación de alianzas locales, alineado con los conceptos teóricos estudiados. La empresa logró superar barreras culturales y regulatorias, consolidando su presencia en diversos mercados internacionales. Las estrategias de adaptación local y la construcción de alianzas fueron fundamentales para su éxito, corroborando la hipótesis central del estudio. Se concluyó que la internacionalización de Arkano fue exitosa debido a su capacidad de adaptación y a la implementación de estrategias específicas para cada mercado objetivo, permitiendo a la empresa posicionarse de forma competitiva. Este trabajo contribuye al entendimiento del proceso de internacionalización de empresas del sector tecnológico, ofreciendo insights prácticos y sugiriendo que futuros estudios profundicen en el impacto de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, en el éxito de estrategias globales.

Palabras clave: internacionalización; estrategias; adaptación de productos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de internacionalização de empresas.....	13
Quadro 2: Barreiras à Internacionalização de empresas	28
Quadro 3: Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Internacionalização de Empresas.....	17
2.2. Modelo de Uppsala.....	20
2.3. Paradigma Eclético de Dunning.....	24
2.4. Born Globals.....	28
3. MOTIVAÇÕES E BARREIRAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	31
3.1. Principais Motivações para Internacionalizar.....	31
3.2. Barreiras à Internacionalização de Empresas.....	33
4. ESTRATÉGIAS DE ENTRADA E ADAPTAÇÃO DE PRODUTOS.....	44
4.1. Tipos de Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais.....	45
4.2. Adaptação de Produtos e Serviços.....	52
5. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARKANO SOFTWARE.....	57
5.1. Apresentação da Empresa Arkano Soft.....	57
5.2. Processo de Internacionalização da Arkano Software.....	59
5.2.1. Análise com base nos modelos teóricos.....	63
5.2.2. Modelo de Uppsala.....	63
5.2.3. Paradigma Eclético de Dunning.....	64
5.2.4. Conceito de Born Globals.....	66
5.3. Síntese da Análise Teórica.....	67
5.4. Reflexões sobre os Desafios e Estratégias.....	67
5.5. Contribuições para o Entendimento da Internacionalização.....	68
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
APÊNDICE A.....	77

1. INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas é um fenômeno crescente e complexo, marcado por desafios que vão desde a superação de barreiras regulatórias até a adaptação a diferenças culturais e operacionais. De acordo com Stal (2010, p. 127), a liberalização econômica que começou na América Latina em 1990 teve um impacto significativo no ambiente de negócios local, levando as organizações a aperfeiçoar seus produtos e processos de fabricação para serem capazes de competir em mercados globais com firmas estrangeiras. Essa mudança foi crucial para estimular a internacionalização ao aumentar a competitividade das empresas, que anteriormente estavam acostumadas a operar sob proteção governamental.

Com a privatização das organizações estatais, não foi necessário implementar políticas públicas específicas de apoio à internacionalização, pois a própria eliminação das barreiras institucionais já foi um incentivo para que as firmas buscassem novos mercados internacionais. Portanto, este trabalho focou especificamente no processo de internacionalização da Arkano Software, uma empresa que atua no setor de tecnologia da informação, oferecendo soluções de transformação digital. A escolha desta empresa como estudo de caso permite explorar como uma firma enfrenta os desafios de entrar e operar em mercados internacionais diversificados.

A delimitação deste tema se concentra em analisar os desafios e estratégias adotadas pela Arkano Software em seu processo de internacionalização. Isso inclui a análise de como a empresa adaptou suas operações e produtos para atender às demandas e regulamentações de diferentes mercados internacionais, bem como o papel das parcerias estratégicas na facilitação de sua expansão global. A internacionalização é um processo que envolve a implementação de estratégias para mitigar riscos e maximizar o sucesso em mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977, p. 23) destacam que "o conhecimento do mercado e o compromisso gradual são fundamentais para o sucesso da internacionalização". Este estudo explora como a Arkano Software se alinha ou diverge desse modelo teórico, adotando estratégias que atendem às especificidades de cada mercado em que decide entrar.

Dunning (1980, p. 9) introduziu o Paradigma Eclético, que sugere que "a internacionalização é influenciada pelas vantagens de propriedade, localização e internalização". Este paradigma será utilizado para entender as bases econômicas que guiaram as decisões estratégicas da Arkano Software. A análise dessas vantagens ajudará a identificar os fatores que contribuem para a escolha de mercados e modos de entrada específicos pela empresa. Segundo Welch e Luostarinen (1988, p. 36), "a internacionalização é um processo de

aprendizagem que também envolve uma crescente implicação em operações internacionais". Com isso, este aspecto é fundamental para entender como a Arkano Software acumulou conhecimento e adaptou suas operações ao longo do tempo para atender às exigências internacionais.

O problema que este trabalho busca responder é: **como as estratégias implementadas pela Arkano Software contribuíram para a superação de desafios enfrentados durante seu processo de internacionalização?**

A hipótese central sugere que, para superar esses desafios, a Arkano Software implementou estratégias essenciais, como a adaptação eficaz de produtos e serviços às exigências locais e a formação de parcerias estratégicas nos mercados-alvo. Essas estratégias permitiram superar barreiras culturais, logísticas e regulatórias, contribuindo significativamente para o sucesso da internacionalização da empresa. Os principais desafios enfrentados pela Arkano Software durante seu processo de internacionalização incluem a adaptação de produtos e serviços, a gestão da cultura organizacional e a capacidade de recursos humanos (desafios internos), além de barreiras regulatórias, concorrência no mercado global e exigências de adaptação ao contexto internacional (desafios externos).

A justificativa para este trabalho reside no fato de que a internacionalização de empresas é um fenômeno crescente no contexto globalizado, refletindo não apenas a busca por novos mercados, mas também a necessidade de inserção em cadeias de valor mais amplas e diversificadas. Este processo não é apenas uma expansão geográfica, mas uma transição estratégica complexa que abrange diversas facetas operacionais, culturais e econômicas, influenciando diretamente a competitividade e a sustentabilidade das organizações no cenário internacional. Nesse contexto, o estudo da internacionalização da Arkano Software, uma empresa internacionalizada no setor de tecnologia, emerge como um caso relevante para investigar os desafios e estratégias inerentes a esse processo. O interesse por este estudo de caso é intensificado por sua capacidade de demonstrar, na prática, como uma empresa enfrenta e supera os desafios de um ambiente internacional altamente competitivo e dinâmico.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender as teorias de internacionalização, como o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning, no contexto das novas dinâmicas de mercado e da economia digital. Ainda, apresenta o conceito de *Born Globals*. A análise deste caso específico permitirá não apenas validar ou questionar esses modelos teóricos, mas também adaptá-los ou expandi-los, considerando a evolução das práticas de negócios internacionais e a realidade das empresas. Explorar como a Arkano Software navega pelo complexo ambiente de negócios internacionais

fornece insights valiosos sobre práticas eficazes e adaptativas em processos de internacionalização, contribuindo para a literatura acadêmica e fornecendo um guia prático para outras empresas e stakeholders interessados no processo de internacionalização.

Finalmente, este estudo não apenas contribuirá para o campo acadêmico, fornecendo dados e análises sobre a internacionalização de empresas, mas também oferecerá perspectivas aplicáveis no mundo dos negócios, ajudando empresas em fase de internacionalização. Portanto, a relevância deste trabalho transcende o âmbito acadêmico, impactando positivamente o setor empresarial e contribuindo para o fortalecimento da presença global de empresas inovadoras como a Arkano Software.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios e estratégias na internacionalização de empresas, utilizando a empresa Arkano Software como estudo de caso, visando contribuir com insights práticos para outras empresas do setor. E como objetivos específicos: Identificar os principais desafios enfrentados pela empresa Arkano Software durante o processo de internacionalização; Analisar as estratégias de entrada nos mercados internacionais adotadas pela empresa Arkano Software; Avaliar como a adaptação de produtos/serviços influenciou o sucesso da internacionalização da Arkano Software; Investigar o papel das parcerias locais na eficácia do processo de internacionalização da Arkano Software.

Esta seção delinea os métodos adotados para a investigação dos desafios e estratégias na internacionalização da Arkano Software. A metodologia de uma pesquisa é a espinha dorsal do processo investigativo, definindo como a realidade será abordada e compreendida. Minayo (1994) salienta que a metodologia não apenas engloba as concepções teóricas de abordagem do fenômeno mas também compreende o conjunto de técnicas que viabilizam a construção e a análise dessa realidade. Em consonância com Gil (2009), a finalidade principal da pesquisa reside na busca de respostas para questões específicas por meio do emprego sistemático de procedimentos metodológicos científicos. Dado o problema de pesquisa estabelecido e seus objetivos correlatos, este trabalho é caracterizado como uma investigação de natureza qualitativa.

Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa busca entender, explicar e interpretar os significados das experiências humanas no contexto em que ocorrem, minimizando o distanciamento entre o pesquisador e o objeto de estudo. Complementarmente, Richardson (1999) aponta que a pesquisa qualitativa se dedica a uma compreensão aprofundada dos significados e características situacionais apresentadas pelos participantes.

Entre as diversas abordagens de investigação qualitativa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso. Yin (2010, p. 39) conceitua o estudo de caso como "uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes". Esta escolha metodológica é justificada pela necessidade de compreender a complexidade dos processos de internacionalização da Arkano Software, permitindo um exame detalhado dentro de seu contexto real.

A natureza desta pesquisa é descritiva, conforme classificação de Godoy (2006), que visa a apresentar um relato detalhado sobre a configuração, estrutura, atividades e mudanças no tempo relacionadas ao fenômeno estudado. Neste caso, o foco é descrever os desafios e estratégias de internacionalização da Arkano Software. A seleção da Arkano Software como objeto de estudo ocorreu por ela ser uma empresa internacionalizada no setor de tecnologia, atendendo aos critérios de internacionalização e inovação em seus processos e serviços para esta pesquisa.

Os participantes da pesquisa foram escolhidos com base nos critérios sugeridos por Vergara (2006), priorizando indivíduos que possuem conhecimentos críticos sobre as decisões de internacionalização da empresa. A amostragem foi intencional por conveniência, focando no gestor chave envolvido diretamente nas operações internacionais. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com o CEO da Arkano Software, que, como informante-chave, forneceu as informações necessárias sobre o processo de internacionalização da empresa, observações e análise documental, estratégias que, segundo Merriam (1998), são fundamentais em estudos de caso qualitativos para garantir uma compreensão holística do fenômeno investigado.

Patton (2002) e Merriam (1998) recomendam a triangulação de fontes de dados como meio de enriquecer a análise e aproximar o investigador da realidade estudada. A análise dos dados seguiu a orientação de Gil (2009), que propõe a organização e sumarização dos dados de maneira que respondam ao problema de pesquisa. A categorização das informações e a análise de conteúdo foram adotadas como estratégias analíticas, iniciando-se com a transcrição das entrevistas e a elaboração de categorias emergentes, conforme sugere Merriam (1998). Este método permitiu uma análise detalhada dos desafios enfrentados pela Arkano Software em seu processo de internacionalização e das estratégias adotadas para superar tais desafios, oferecendo insights para outras empresas em contextos similares.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: Inicialmente, a Introdução apresenta o contexto geral do estudo, delineando o problema de pesquisa, a

justificativa para a investigação, os objetivos propostos e a metodologia adotada, estabelecendo as bases para o desenvolvimento do tema.

O Capítulo 1 – Referencial Teórico discute as principais teorias de internacionalização de empresas, fornecendo uma fundamentação teórica sólida. São abordados o Modelo de Uppsala, que enfatiza o processo incremental de internacionalização baseado no aprendizado e na acumulação de conhecimento; o Paradigma Eclético de Dunning, que propõe que a internacionalização é motivada por vantagens de propriedade, localização e internalização; e o conceito de *Born Globals*, que descreve empresas que se internacionalizam rapidamente desde o início de suas operações.

No Capítulo 2 – Motivações e Barreiras para Internacionalizar, exploram-se as principais motivações que levam as empresas a buscar mercados internacionais, como a busca por novos clientes, diversificação de riscos e acesso a recursos estratégicos. Também são discutidas as barreiras enfrentadas nesse processo, incluindo obstáculos culturais, linguísticos, regulatórios e competitivos, com foco nos desafios comuns que podem impedir ou dificultar a expansão internacional.

Em seguida, o Capítulo 3 – Estratégias de Entrada e Adaptação de Produtos analisa os diferentes tipos de estratégias de entrada em mercados internacionais, como exportação direta e indireta, licenciamento, joint ventures e investimentos diretos estrangeiros. Além disso, destaca a importância da adaptação de produtos e serviços para atender às especificidades e preferências dos mercados locais, elemento essencial para o sucesso da internacionalização e para a construção de vantagem competitiva sustentável.

O Capítulo 4 – Estudo de Caso apresenta em detalhes a Arkano Software, descrevendo sua trajetória desde a fundação até a expansão internacional. São examinados os desafios específicos que a empresa enfrentou durante o processo de internacionalização e as estratégias que adotou para superá-los. Este capítulo ilustra a aplicação prática das teorias e conceitos discutidos anteriormente, proporcionando uma visão integrada entre teoria e prática.

Por fim, as Considerações Finais sintetizam os principais achados do estudo, refletindo sobre como as estratégias implementadas pela Arkano Software contribuíram para a superação dos desafios enfrentados. São destacadas as contribuições teóricas e práticas do trabalho, reconhecidas as limitações da pesquisa e sugeridas direções para estudos futuros. As Referências Bibliográficas utilizadas ao longo do trabalho oferecem suporte teórico e fundamentação científica à pesquisa realizada, possibilitando ao leitor aprofundar-se nos temas abordados.

Dessa forma, o trabalho busca oferecer uma compreensão abrangente e detalhada dos desafios e estratégias na internacionalização de empresas de tecnologia, contribuindo para o avanço do conhecimento na área e fornecendo insights valiosos para acadêmicos, gestores e empreendedores interessados no tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa abordar as principais teorias relacionadas ao processo de internacionalização de empresas, fornecendo uma base sólida para a análise do caso da Arkano Software. Primeiramente, serão discutidos os conceitos fundamentais da Internacionalização de Empresas, explorando as teorias mais influentes, como o Modelo de Uppsala, o Paradigma Eclético de Dunning e o conceito das *Born Global*. Em seguida, será realizada uma análise detalhada sobre como essas teorias explicam os diferentes estágios e motivações da internacionalização, levando em consideração fatores como a aprendizagem incremental e a adaptação às características locais dos mercados-alvo. Esta seção também destacará o papel da inovação e das parcerias estratégicas na facilitação da expansão internacional, elementos centrais para o estudo de caso em questão.

2.1. Internacionalização de Empresas

Primeiramente é importante destacar que a internacionalização pode ser entendida como o processo em que as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento internacional (Johanson, Vahlne, 1977, Welch, Luostarinen, 1988). De acordo com Pereira (2021), a internacionalização de empresas é um processo complexo e multifacetado, que envolve a expansão de operações para além das fronteiras nacionais. Este fenômeno pode ser motivado por diversos fatores, incluindo a busca por novos mercados, recursos mais competitivos, diversificação de riscos e otimização de processos através de inovações estratégicas e operacionais.

A literatura sobre internacionalização frequentemente destaca a teoria do Modelo de Uppsala, que sugere que as empresas internacionalizam-se de forma incremental, baseadas na aprendizagem e na acumulação de experiência nos mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977). Este modelo é evidenciado pela progressão gradual das empresas em mercados cada vez mais distantes, ajustando suas operações e estratégias conforme o aumento do conhecimento e a redução da distância psíquica (Johanson & Vahlne, 2009).

O Paradigma Eclético de Dunning (1980) oferece uma explicação abrangente, argumentando que a internacionalização é impulsionada por vantagens de propriedade, localização e internalização. Este paradigma ajuda a compreender por que certas localizações são preferidas sobre outras, baseando-se em fatores econômicos, recursos disponíveis e eficiências operacionais (Dunning, 1980).

Recentemente, tem-se observado uma ênfase crescente na inovação como um determinante crucial da internacionalização. Segundo Pereira (2021), inovações em produtos, processos e práticas organizacionais são vistas como essenciais para competir efetivamente em mercados globais pois, as empresas que adotam inovações consistentes tendem a ter melhor desempenho e a conseguir uma integração mais rápida e eficiente em novos mercados. Foi observado por esse autor que, os sistemas de incentivos à inovação tem um impacto na internacionalização, como observado nas PMEs portuguesas sob o sistema de incentivos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Estes incentivos não apenas fomentam a inovação, mas também apoiam a expansão internacional ao melhorar a competitividade e as capacidades de produção das empresas (Pereira, 2021).

Com isso, a internacionalização não é apenas uma estratégia para crescimento e expansão; ela reflete também a necessidade de adaptação em um ambiente empresarial global que é dinâmico e constante evolução. Este processo é intensificado pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico, que diminuem barreiras e expandem o alcance das operações empresariais globalmente.

No Quadro 1, são apresentados vários conceitos de internacionalização de empresas encontrados na literatura, que diferem conforme o enfoque de suas definições.

Quadro 1: Conceitos de internacionalização de empresas

Conceito	Autor(es)
Processo pelo qual as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais.	Johanson; Vahlne (1977)
Processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa.	Welch; Luostarinen (1988)
Processo de incremento do envolvimento da firma em operações internacionais.	Calof; Beamish, (1995)
Processo de adaptação da modalidade de troca comercial a mercados internacionais.	Andersen, (1997)

Desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração.	Johanson; Vahlne, (1990)
Processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de estoques de recursos para atividades internacionais	Ahokangas (1998)
O cruzamento das fronteiras dos estados-nações ou a expansão internacional dos negócios de uma empresa, ou ainda a implantação de uma dada companhia no exterior.	Boddewyn, Toyne, Martinez (2004)
Expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras nacionais de seu país de origem.	Ruzzier; Hisrich; Antoncic. (2006)
Obtenção de faturamento através da realização de operações internacionais, como: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, <i>joint ventures</i> ou construção de subsidiárias.	Cyrino, Oliveira, Barcellos(2010)
Os processos cognitivos e comportamentais associados com a criação e troca de valor através da identificação e exploração de oportunidades que cruzam as fronteiras nacionais.	Peiris et al. (2012)
Trata-se de fenômeno abrangente, que incorpora todas as modalidades e formas, inclusive em suas duas direções, seja de dentro para fora (outward) ou de fora para dentro (inward).	Coelho, Junior(2016)
O fenômeno de consolidação das atividades econômicas de uma empresa em mercados estrangeiros, de forma incremental ou acelerada.	Borges (2016)

Fonte: Adaptação de DE SOUZA & FENILI (2012, p.105) e PICCHIAI & TEIXEIRA (2019, p.25).

A internacionalização de empresas é um processo complexo que reflete as dinâmicas da economia global e as estratégias corporativas em resposta a oportunidades e desafios além das fronteiras nacionais. Com a globalização e o avanço tecnológico, as barreiras tradicionais ao comércio e à operação internacional estão diminuindo, possibilitando uma integração mais profunda dos mercados globais. As teorias como o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning fornecem frameworks interessantes para entender como as empresas progredem em seus caminhos de internacionalização, ajustando suas operações às condições locais e aprendendo continuamente com suas experiências. Adicionalmente, a inovação surge como um catalisador crucial nesse processo, não apenas como uma força motriz para a entrada em novos mercados, mas também como uma necessidade para manter a competitividade global. Este aspecto é especialmente crítico para pequenas e médias empresas que podem utilizar a inovação para superar desvantagens de escala e recursos.

A literatura apresentada destaca a internacionalização não apenas como uma expansão geográfica, mas como uma transformação estratégica e operacional que envolve múltiplos

aspectos comportamentais, cognitivos e estratégicos. Os variados conceitos de internacionalização apresentados no Quadro 1 refletem a complexidade deste fenômeno, mostrando que, independentemente da abordagem ou definição, o núcleo da internacionalização está na capacidade de uma empresa em se adaptar, evoluir e integrar-se eficazmente em ambientes comerciais além de suas fronteiras originais.

2.2. Modelo de Uppsala

O processo de internacionalização de empresas tem sido amplamente estudado nas últimas décadas, com diversos modelos teóricos sendo desenvolvidos para explicar as diferentes formas e etapas pelas quais as empresas expandem suas operações para além de suas fronteiras nacionais. Dentre esses modelos, o Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), destaca-se como uma das abordagens mais influentes e amplamente aceitas na literatura sobre negócios internacionais.

O Modelo de Uppsala propõe que a internacionalização das empresas ocorre de forma gradual e incremental, à medida que elas acumulam conhecimento sobre os mercados estrangeiros e aumentam seu comprometimento com esses mercados (Johanson & Vahlne, 1977). Essa abordagem baseia-se na teoria comportamental da firma, que enfatiza a importância do aprendizado e da experiência no processo de tomada de decisão das empresas. Este processo é frequentemente caracterizado pela sequência de entrada em mercados que apresentam menores distâncias psíquicas—uma medida de diferença percebida entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro, que pode incluir diferenças culturais, linguísticas, políticas e econômicas.

O modelo postula que, inicialmente, as empresas se engajam em mercados externos que são percebidos como menos distantes e, à medida que sua experiência e conhecimento aumentam, elas se aventuram em mercados mais distantes (Johanson & Vahlne, 2009). A redução dessa distância é vista como um passo fundamental para o sucesso da internacionalização, uma vez que permite à empresa adquirir conhecimento experiencial sobre o mercado-alvo e tomar decisões mais informadas sobre novos investimentos e operações (Picchiai; Teixeira, 2018).

Além disso, o modelo sugere que o comprometimento com os mercados externos ocorre de forma incremental, começando com exportações esporádicas e avançando gradualmente para formas mais complexas de operação, como a criação de subsidiárias (Costa e Verdu, 2016). Essa abordagem incremental permite que as empresas aprendam com suas experiências e ajustem suas estratégias de acordo com as condições do mercado e o

conhecimento adquirido. A evolução do modelo de Uppsala incorporou a perspectiva de redes, que destaca a importância das relações e interações com outras empresas e atores no mercado externo para o sucesso da internacionalização (Carvalho; Dib, 2013). Essa integração enfatiza que, além do conhecimento e da experiência, as conexões e os relacionamentos desenvolvidos pela empresa desempenham um papel crucial na redução da incerteza e na identificação de oportunidades de negócios no mercado internacional.

O Modelo de Uppsala, conforme delineado por Johanson e Vahlne em 1977, se fundamenta na premissa de que a internacionalização das empresas é um processo incremental. A teoria destaca que as empresas começam suas operações internacionais em mercados psicologicamente próximos e, à medida que ganham conhecimento e experiência, avançam para mercados mais distantes (Teixeira e Flores, 2014). Este processo incremental é essencial para reduzir a incerteza associada à operação em mercados desconhecidos. Um dos conceitos centrais do Modelo de Uppsala é a distância psíquica, que se refere aos "fatores que impedem ou atrapalham o fluxo de informação entre a empresa e o mercado, incluindo aspectos como diferença de idioma, cultura, sistemas políticos, nível de desenvolvimento educacional ou industrial" (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, p.307-308). A distância psíquica influencia as decisões de internacionalização das empresas, que tendem a iniciar suas operações em mercados onde essa distância é menor. Dessa forma, o modelo sugere que as empresas primeiro exploram mercados com menor distância psíquica e, com o aumento do conhecimento e da experiência, expandem para mercados mais distantes e complexos.

O conhecimento experiencial é um elemento crucial no Modelo de Uppsala. Este tipo de conhecimento é adquirido através das operações no exterior e é fundamental para reduzir a incerteza e melhorar a tomada de decisões sobre novos investimentos e operações (Picchiai; Teixeira, 2018). Johanson e Vahlne (1977) destacam que o conhecimento experiencial proporciona a estrutura necessária para perceber e formular oportunidades de negócios. Esse conhecimento não pode ser facilmente transferido para outras pessoas ou mercados, tornando-se um recurso valioso, raro e insubstituível. (Barney 2011 citado por SILVA e MORAES, 2012, p.4)

O processo de internacionalização também é marcado pelo comprometimento incremental das empresas. Segundo o modelo, as empresas aumentam seu comprometimento com os mercados externos de forma gradual, começando com exportações esporádicas e, à medida que ganham mais conhecimento e confiança, avançam para formas mais complexas de operação, como a criação de subsidiárias (Silva e Moraes, 2013). Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975):

Nossa suposição básica é que a empresa primeiro se desenvolve nos mercados domésticos e que a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais. Assumimos também que os obstáculos mais importantes para a internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos. Esses obstáculos são reduzidos por meio de tomadas de decisão incrementais e do aprendizado sobre os mercados e operações estrangeiras¹.(Johanson e Wiedersheim-Paul , 1975, p. 306 tradução nossa)

Ou seja, este comprometimento incremental é necessário para reduzir a incerteza associada às operações internacionais e promover um desenvolvimento mais seguro e eficiente.

Nos anos que se seguiram ao desenvolvimento inicial do modelo, várias críticas e revisões foram realizadas para adaptar e melhorar sua capacidade explicativa. Uma das críticas centrais ao Modelo de Uppsala original é sua limitada capacidade de explicar diferentes formas de internacionalização, especialmente aquelas que ocorrem de maneira mais rápida e em mercados mais distantes desde o início. Em resposta a essas críticas, Johanson e Vahlne revisaram o modelo para incluir a perspectiva de redes, reconhecendo a importância das relações e interações com outras empresas e atores no mercado externo (Carvalho; Dib, 2013). A perspectiva de redes complementa o Modelo de Uppsala ao destacar que as oportunidades percebidas impulsionam o processo de internacionalização, assim como a evolução das empresas de negócios. Ser um insider em redes de negócios internacionais é fundamental, pois facilita o acesso a recursos e conhecimentos essenciais para operar em mercados internacionais, (Vahlne; Johanson, 2020). Além disso, a integração das redes de negócios permite que as empresas reduzam a incerteza e aumentem seu comprometimento com mercados externos de maneira mais eficaz (Silva e Moraes, 2013).

Adicionalmente, a inclusão de conceitos da Visão Baseada em Recursos (RBV) ao Modelo de Uppsala fortalece a análise da internacionalização ao considerar que "as empresas devem empregar recursos subutilizados em novos mercados para obter economias de escopo e sustentar vantagens competitivas" (Barney, 1991; Prahalad e Hamel, 1990 citado por TEIXEIRA; FLORES, 2014, p. 4). Esta integração amplia a compreensão do processo de internacionalização ao considerar não apenas o conhecimento experiencial, mas também a

¹ Citação original: "Our basic assumption is that the firm first develops in the domestic markets and that the internationalization is the consequence of a series of incremental decisions. We also assume that the most important obstacles to internationalization are lack of knowledge and resources. These obstacles are reduced through incremental decision-making and learning about the foreign markets and operations. The perceived risk of market investments decreases and the continued internationalization is stimulated by the increased need to control sales and the increased exposure to offers and demands to extend the operations.(Johanson e Wiedersheim-Paul , 1975, p.306)"

capacidade das empresas de utilizar seus recursos de maneira eficiente e estratégica. Assim, o Modelo de Uppsala evoluiu de uma perspectiva linear e incremental para uma abordagem mais complexa e dinâmica, incorporando elementos de redes de negócios e a Visão Baseada em Recursos. Essas revisões permitem uma compreensão mais robusta e abrangente do processo de internacionalização, considerando tanto os fatores internos quanto os externos que influenciam as decisões empresariais.

O Modelo de Uppsala, desde sua criação por Johanson e Vahlne em 1977, tem sido uma ferramenta essencial para compreender o processo de internacionalização das empresas. Este modelo, fundamentado na teoria comportamental da firma e na teoria do crescimento, propõe que a internacionalização ocorra de forma incremental, com as empresas expandindo suas operações internacionais à medida que acumulam conhecimento experiencial e reduzem a incerteza associada a mercados estrangeiros (Silva e Moraes, 2013). A abordagem incremental do modelo de Uppsala destaca a importância do conhecimento experiencial, adquirido através de operações práticas no exterior, como um recurso crucial para reduzir a incerteza e facilitar a tomada de decisões estratégicas (Teixeira e Flores, 2014).

Este conhecimento permite que as empresas percebam e formulem oportunidades de negócios de maneira mais concreta, ao contrário do conhecimento de mercado teórico, que pode ser menos aplicável na prática (Carvalho; Dib, 2013). Ao iniciar operações em mercados psicologicamente próximos, as empresas podem reduzir a incerteza e o risco associados à internacionalização, avançando gradualmente para mercados mais distantes à medida que ganham experiência e confiança.

As críticas ao modelo original de Uppsala levaram a revisões significativas, incorporando a perspectiva de redes e a Visão Baseada em Recursos (RBV) (Carvalho; Dib, 2013; Teixeira; Flores, 2014). A perspectiva de redes destaca a importância das relações e interações com outras empresas e atores no mercado externo, facilitando o acesso a recursos e conhecimentos essenciais para o sucesso da internacionalização (Vahlne; Johanson, 2019, p. 2). Ao longo dos anos, o modelo de Uppsala tem sido atualizado para refletir mudanças no ambiente de negócios e avanços teóricos. A inclusão das redes de negócios e da RBV no modelo ampliou sua capacidade explicativa, proporcionando uma compreensão mais abrangente e detalhada do processo de internacionalização das empresas (Silva e Moraes, 2013). Esta evolução do modelo demonstra sua flexibilidade e relevância contínua no campo dos negócios internacionais.

Em conclusão, o Modelo de Uppsala continua a ser uma referência fundamental para entender como as empresas se internacionalizam. Sua abordagem incremental, centrada no

conhecimento experiencial e no comprometimento gradual, oferece uma estrutura robusta para analisar as estratégias de expansão internacional. As revisões do modelo, incorporando a perspectiva de redes e a Visão Baseada em Recursos, enriqueceram ainda mais essa análise, permitindo uma compreensão mais complexa e dinâmica do processo de internacionalização. Assim, o Modelo de Uppsala mantém sua relevância tanto na teoria quanto na prática, fornecendo insights valiosos para empresas que buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais.

O estudo do Modelo de Uppsala oferece uma compreensão detalhada das etapas e desafios envolvidos na internacionalização das empresas. Este modelo destaca a importância de um processo gradual e baseado no aprendizado, onde a experiência adquirida em mercados estrangeiros reduz a incerteza e facilita decisões informadas sobre investimentos futuros. Além disso, a inclusão das redes de negócios e da Visão Baseada em Recursos fortalece a análise, considerando as interações e os recursos como elementos chave para o sucesso na arena internacional.

Finalmente, a capacidade do modelo de evoluir e incorporar novas perspectivas teóricas demonstra sua robustez e adaptabilidade às mudanças no ambiente de negócios global. A abordagem humanizada e integrada do Modelo de Uppsala, que considera tanto os fatores internos quanto externos, continua a fornecer uma base sólida para empresas e pesquisadores que buscam entender e navegar pelo complexo processo de internacionalização. Portanto, o Modelo de Uppsala não apenas se mantém como uma teoria central no campo dos negócios internacionais, mas também evoluiu para atender às demandas e complexidades do mundo moderno, oferecendo uma estrutura indispensável para a análise e a prática da internacionalização empresarial.

2.3. Paradigma Eclético de Dunning

No cenário globalizado atual, as empresas enfrentam o constante desafio de expandir suas operações além das fronteiras nacionais. Neste contexto, o paradigma eclético de Dunning oferece uma lente teórica abrangente para entender os motivos, mecanismos e impactos da internacionalização das empresas. Dunning (1977, p. 395) ressalta que "as empresas multinacionais (MNEs) moldam significativamente nosso pensamento sobre a alocação internacional de recursos e a troca de bens e serviços entre países", impactando profundamente as economias locais e globais. Este paradigma, portanto, não apenas explica o fenômeno da internacionalização mas também proporciona uma estrutura para avaliar as estratégias corporativas em um ambiente econômico complexo e interconectado.

Com a convergência crescente entre as teorias de comércio internacional e produção, Dunning argumenta a favor de uma abordagem integrada, ressaltando a importância tanto dos dotes específicos de localização dos países quanto dos dotes específicos de propriedade das empresas (Dunning, 1977). Este enfoque eclético destaca três componentes principais — vantagens de propriedade, vantagens locacionais e vantagens de internalização — que são interdependentes e essenciais para entender o investimento direto estrangeiro e a produção internacional (Dunning, 1988). A relevância deste paradigma se acentua ainda mais com as mudanças pós-guerra nas formas e padrões de comércio e exportações de capital, que evidenciaram a necessidade de novas abordagens para explicar a produção internacional e os investimentos diretos estrangeiros (Dunning, 1977). Além disso, o paradigma eclético é valorizado por sua capacidade de integrar diferentes abordagens teóricas para fornecer uma explicação sistemática das atividades econômicas internacionais das empresas, destacando-se como uma ferramenta normativa para prever mudanças nas estratégias globais (Rodrigues, 2010).

A complexidade e a evolução contínua do paradigma eclético são evidenciadas pelas críticas que apontam para seu suposto baixo poder preditivo e dificuldades na aplicação do modelo a casos específicos de internacionalização (Rodrigues, 2010). No entanto, Dunning defendeu seu paradigma, argumentando que ele não visa explicar casos individuais, mas oferecer uma estrutura genérica aplicável a diversas situações de internacionalização (Rodrigues, 2010). Assim, este trabalho busca aprofundar a compreensão do paradigma eclético, explorando como ele pode orientar empresas em suas estratégias de internacionalização, especialmente em um ambiente empresarial global cada vez mais dinâmico e competitivo.

O Paradigma Eclético de Dunning destaca três principais categorias de vantagens que direcionam as empresas para a internacionalização: vantagens de propriedade (Ownership), vantagens locacionais (Location) e vantagens de internalização (Internalization). Essas vantagens não são mutuamente exclusivas; ao invés disso, elas interagem de maneira complexa para influenciar as decisões estratégicas das empresas multinacionais (MNEs).

- **Vantagens de Propriedade:** Dunning (1977) identifica que as vantagens de propriedade específicas de empresas multinacionais, como conhecimento produtivo superior e capacidades de diferenciação de produtos, são fundamentais para entender o investimento direto estrangeiro. Estas vantagens são derivadas principalmente de ativos intangíveis, incluindo inovações tecnológicas, expertise de marca e

competências gerenciais exclusivas que permitem às empresas competir efetivamente no exterior (Dunning, 1977).

- **Vantagens Locacionais:** As vantagens locacionais referem-se aos atributos específicos de um país que tornam a localização atraente para investimentos estrangeiros. Estes podem incluir fatores econômicos, políticos, sociais e geográficos que favorecem certas atividades empresariais. Dunning (1988) argumenta que as vantagens locacionais são cruciais para decidir onde realizar investimentos diretos estrangeiros, combinando-os com vantagens de propriedade para maximizar a eficácia operacional.
- **Vantagens de Internalização:** A capacidade de internalizar mercados é vista por Dunning (1977) como essencial para explicar as atividades no exterior das empresas. A internalização ajuda a mitigar os riscos associados a imperfeições de mercado, como falhas de informação e barreiras comerciais, permitindo que as empresas mantenham controle sobre seus recursos e processos de produção em diferentes localidades geográficas.

O Paradigma Eclético tem sido aplicado para explicar uma variedade de comportamentos de empresas multinacionais em diferentes setores e regiões. No entanto, ele não está livre de críticas. Segundo Rodrigues (2010), algumas das principais críticas se concentram em seu baixo poder preditivo e na dificuldade de aplicar o modelo a casos específicos de internacionalização. Dunning (1988) reconhece essas limitações, sugerindo que o paradigma deveria ser visto como uma estrutura flexível que pode ser adaptada para refletir tanto falhas de mercado estruturais quanto transacionais. A análise das críticas revela uma necessidade contínua de adaptar e expandir o paradigma eclético para melhor capturar a dinâmica das estratégias globais de empresas em um ambiente empresarial que é simultaneamente mais integrado e diversificado (Dunning, 1988). Essa adaptação é crucial para manter a relevância do paradigma na orientação das decisões estratégicas das empresas em suas jornadas de internacionalização.

Olhando para o futuro, o paradigma eclético precisa incorporar uma maior consideração das dinâmicas de mercado rápidas e das inovações tecnológicas que caracterizam o século XXI. Isso inclui entender como as tecnologias disruptivas e os modelos de negócios emergentes, como a economia digital e as plataformas online, influenciam as estratégias de internacionalização das empresas. Dunning propôs que o paradigma eclético se ajuste para abordar não apenas os elementos estáticos das vantagens de propriedade, locacionais e de internalização, mas também para incluir uma análise mais dinâmica que

considere a capacidade das empresas de responder rapidamente a mudanças no ambiente global (Dunning, 1988).

O paradigma eclético de Dunning, desde sua concepção nas últimas décadas do século XX, tem sido uma pedra angular na análise da internacionalização de empresas. Esta teoria, com suas raízes profundamente fincadas nas vantagens de propriedade, locacionais e de internalização, oferece uma estrutura abrangente que captura a complexidade e a multifacetada natureza da expansão global das empresas. À medida que revisamos este paradigma, torna-se evidente que, apesar de algumas críticas, ele continua a ser uma ferramenta essencial e adaptável para estudiosos e praticantes no campo da gestão internacional.

As críticas ao paradigma eclético, principalmente aquelas que apontam para seu suposto baixo poder preditivo e dificuldades na aplicação a casos específicos, são compensadas pela sua capacidade de integrar diversas teorias econômicas, proporcionando uma compreensão holística dos motivos e mecanismos através dos quais as empresas se internacionalizam. A visão de Dunning (1988) sobre a necessidade de um enfoque mais dinâmico para estudar a produção internacional, que leva em conta tanto falhas de mercado estruturais quanto transacionais, é particularmente relevante em um mundo onde as barreiras econômicas e geográficas estão cada vez mais fluidas.

A capacidade do paradigma eclético de evoluir e se adaptar ao ambiente de negócios em mudança é um testemunho de sua robustez e relevância contínua. No contexto atual, marcado por rápidas mudanças tecnológicas e a emergência de novos modelos de negócios digitais, o paradigma ainda oferece insights valiosos. No entanto, é necessário que ele continue a se adaptar, incorporando considerações sobre a economia digital, a globalização de cadeias de valor, e o impacto de fatores políticos e sociais complexos nas estratégias de internacionalização.

Por fim, o paradigma eclético não apenas fornece uma explicação para as estratégias de internacionalização das empresas, mas também serve como um guia normativo para prever mudanças nas estratégias globais. A continuidade de sua aplicação e a adaptação às novas condições de mercado garantem que o paradigma de Dunning permaneça relevante para futuras gerações de acadêmicos e gestores. Com isso, as empresas podem se armar melhor para enfrentar os desafios da internacionalização, otimizando suas estratégias para alcançar sucesso sustentável em mercados internacionais. Em conclusão, enquanto o paradigma eclético de Dunning enfrenta desafios em sua aplicação prática e precisa de atualizações para lidar com novas realidades de mercado, ele continua a ser uma ferramenta inestimável para

desvendar a complexidade da internacionalização empresarial, guiando a teoria e a prática na era da globalização.

2.4. *Born Globals*

No cenário contemporâneo da globalização econômica, o fenômeno das *Born Globals* representa uma ruptura significativa com os modelos tradicionais de internacionalização de empresas. Estas entidades, caracterizadas pela sua operação global desde ou quase desde a sua criação, desafiam as noções convencionais sobre o processo gradual de expansão internacional.

A internacionalização das empresas tem sido um campo de estudo intensivo, com teorias tradicionais como o Modelo Uppsala, focando no processo incremental de expansão para mercados externos (Johanson e Vahlne, 1977), que pressupõe que as empresas aumentam gradualmente seu compromisso com mercados estrangeiros à medida que acumulam experiência e conhecimento. Em contraste, o Paradigma Eclético de Dunning argumenta que a internacionalização é influenciada por vantagens específicas de propriedade, localização e internalização, que determinam a capacidade de uma empresa operar além das fronteiras nacionais (Dunning, 1977).

Segundo Oviatt e McDougall (1994), as *Born Globals* emergem como empresas que, desde a sua concepção ou pouco tempo após, buscam mercados além de suas fronteiras nacionais, sem seguir o caminho incremental tradicional. Esse comportamento desafia a visão tradicional de que a internacionalização é um processo gradual e reflete a dinâmica do ambiente de negócios globalizado, onde as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel crucial na facilitação da operação global desde o início.

As *Born Globals* destacam-se por sua capacidade de explorar competências e redes globais, ultrapassando as limitações dos modelos tradicionais de internacionalização. Elas são caracterizadas por uma visão global de mercado, produtos e serviços inovadores, e uma forte orientação empreendedora (Knight e Cavusgil, 2004).

A literatura sugere que essas empresas são impulsionadas por suas redes internacionais e capacidades internas, incluindo conhecimento tecnológico e capacidades de inovação (Sharma e Blomstermo, 2003). A decisão de entrar em mercados externos é guiada por oportunidades específicas e pela capacidade de alavancar vantagens competitivas em escala global rapidamente, contrastando com o Modelo Uppsala.

A análise das *Born Globals* revela a importância das redes e das relações internacionais como fatores críticos que facilitam a rápida internacionalização. Essas

empresas frequentemente se apoiam em redes globais para acessar recursos, compartilhar conhecimentos e alcançar clientes em diversos mercados simultaneamente (Johanson e Vahlne, 2009). Em termos práticos, essas empresas são adaptativas, flexíveis e resilientes às mudanças rápidas no ambiente global. Operar globalmente desde o início oferece vantagens como a rápida captura de nichos de mercado, distribuição eficiente de recursos e maximização do alcance global.

As *Born Globals* exemplificam uma nova abordagem para a internacionalização de empresas, caracterizada pela rapidez e pela adaptação estratégica. Segundo Evers et al. (2023), essas empresas frequentemente exibem características como flexibilidade organizacional, capacidade de inovação e uso de redes globais de parceiros, o que lhes permite superar os desafios inerentes à internacionalização rápida. Elas utilizam suas capacidades dinâmicas para se adaptar rapidamente a mercados internacionais, apostando em nichos específicos de mercado e estratégias diferenciadas.

A crescente relevância da governança corporativa e do papel das redes internacionais no sucesso dessas empresas é notável. Empresas com uma forte governança tendem a ter maior sucesso em monitorar operações no exterior e gerenciar os riscos associados à entrada em novos mercados. Lideranças empreendedoras visionárias são capazes de identificar e explorar rapidamente oportunidades globais, muitas vezes superando as limitações estruturais de empresas menores (Evers et al., 2023).

A importância do aprendizado organizacional e da capacidade de inovação é frequentemente destacada na literatura sobre *Born Globals*, que se beneficiam de sua pequena escala para reconfigurar operações em resposta às demandas dos mercados globais. A capacidade de integrar inovações em processos e modelos de negócios é crítica para o sucesso dessas empresas em um ambiente global dinâmico.

As redes internacionais desempenham um papel central, permitindo que essas empresas acessem recursos e conhecimentos que seriam inacessíveis de outra forma. A inserção em redes industriais e comerciais permite que as *Born Globals* superem as habilidades de estrangeirismo e outsidership – desafios comuns para empresas em mercados internacionais desconhecidos. A criação e o desenvolvimento de redes são fundamentais para obter conhecimento sobre os mercados estrangeiros e construir confiança e comprometimento com parceiros locais.

O desenvolvimento de oportunidades internacionais é um elemento essencial no processo de internacionalização das *Born Globals*. Segundo Romanello et al. (2021), essas empresas adaptam suas abordagens dependendo do ambiente de negócios do seu país de

origem. Empresas em países emergentes tendem a se apoiar em redes locais, enquanto empresas de países desenvolvidos se concentram mais em inovações de produtos.

A prontidão para exportação é um fator-chave para o desempenho superior das *Born Globals* em mercados internacionais (Gerschewski et al., 2020). Essas empresas frequentemente demonstram um elevado nível de prontidão, explorando novos mercados com agilidade e enfrentando desafios com flexibilidade e inovação.

Conclui-se que as *Born Globals* representam um modelo de internacionalização que desafia as abordagens tradicionais ao combinar orientação empreendedora, capacidade de inovação e redes globais. Essas empresas emergem como agentes transformadores no cenário econômico mundial, evidenciando que a internacionalização não precisa ser um processo lento e incremental. Ao contrário, elas demonstram que é possível alcançar mercados globais de maneira rápida e eficaz, desde os estágios iniciais de desenvolvimento empresarial.

À medida que o ambiente de negócios continua a evoluir, particularmente com o avanço da digitalização que reduz barreiras geográficas e facilita o acesso a informações e recursos, as *Born Globals* podem identificar e capitalizar oportunidades em diferentes mercados quase instantaneamente. Além disso, com a crescente conectividade entre mercados, o sucesso dessas empresas depende de sua habilidade de explorar rapidamente as oportunidades globais e se posicionar estrategicamente por meio de uma abordagem orientada para redes e inovação.

3. MOTIVAÇÕES E BARREIRAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo explorar as principais motivações que levam as empresas a expandirem suas operações para além de suas fronteiras nacionais, assim como as barreiras enfrentadas durante o processo de internacionalização. Na primeira seção, serão discutidas as motivações estratégicas, econômicas e competitivas que impulsionam as empresas a buscarem novos mercados, tais como a diversificação de riscos, o aumento da lucratividade e a necessidade de inovação. Em seguida, serão analisadas as barreiras encontradas nesse processo, que variam de obstáculos culturais e regulatórios a desafios financeiros e de competição. A apresentação dessas motivações e barreiras permitirá uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam as decisões de internacionalização e as dificuldades que as empresas enfrentam ao tentar se estabelecer em mercados estrangeiros.

3.1. Principais Motivações para Internacionalizar

A internacionalização de empresas é um fenômeno crescente no cenário global, motivado por uma série de fatores estratégicos, econômicos e competitivos. Em um mercado cada vez mais interconectado, as empresas buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais, buscando não apenas o aumento da lucratividade, mas também a diversificação de riscos e a exploração de novas oportunidades de mercado. Segundo Quifamessa e Meteque (2019, p.108) "a internacionalização possibilita às empresas uma maior abrangência no mercado internacional, um dos desejos da internacionalização das empresas e levar os seus produtos para onde estão os seus clientes na busca de novos mercados."

Uma das principais motivações para a internacionalização é o acesso a novos mercados. Empresas frequentemente se deparam com a saturação de seus mercados domésticos e, para sustentar o crescimento, buscam expandir suas atividades para regiões onde a demanda por seus produtos ou serviços ainda é emergente. Além de que a entrada em mercados estrangeiros permite às empresas explorar nichos inexplorados e aumentar sua base de clientes (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2020).

Segundo Porter (1990) outro fator significativo é a busca por eficiência e redução de custos. A globalização permitiu que empresas acessassem recursos e mão de obra em diferentes partes do mundo a custos mais baixos. Além disso, a proximidade de centros de produção com os mercados finais pode reduzir significativamente os custos logísticos e aumentar a eficiência operacional. Empresas multinacionais frequentemente estabelecem

operações em países com custos de produção mais baixos para maximizar suas margens de lucro e melhorar sua competitividade global (Porter, 1990).

Craig e Douglas (1995) mencionam que as motivações para a internacionalização podem ser percebidas tanto de uma perspectiva interna quanto externa. Entre os fatores externos, destacam-se influências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Internamente, a capacidade de a empresa se adaptar ao novo mercado e a visão gerencial aberta para oportunidades internacionais são essenciais. Ainda segundo os autores, a competição global, incluindo a ameaça de novos entrantes e pressões de acionistas, também motiva as empresas a se internacionalizarem.

Para López e Martín (2007) destacam-se como motivações externas a redução de custos, a busca por novos recursos e a diminuição do risco global, fatores importantes para a decisão de internacionalização. A diminuição do risco global refere-se à capacidade das empresas de reduzir sua dependência de um único mercado ou região ao expandir suas operações internacionalmente. Ao operar em múltiplos países, as empresas podem mitigar os impactos negativos de instabilidades econômicas, políticas ou sociais que possam ocorrer em determinados mercados. Por exemplo, se um mercado enfrenta uma recessão ou instabilidade política, a empresa pode compensar possíveis perdas com o desempenho em outros mercados onde as condições são mais favoráveis. Dessa forma, a internacionalização permite uma melhor gestão e distribuição dos riscos, contribuindo para uma maior estabilidade operacional e financeira.

Czinkota et al. (1999) classificam as motivações para a internacionalização em proativas e reativas. As motivações proativas incluem o crescimento do negócio e o acesso a novos mercados, enquanto as reativas são respostas a ameaças competitivas e saturação do mercado doméstico.

Já Carneiro e Dib (2006) destacam que a teoria do Paradigma Eclético sugere que as empresas buscam mercados estrangeiros para aumentar a lucratividade e reduzir custos, aproveitando vantagens competitivas. Além disso, a pressão competitiva é uma motivação essencial para a internacionalização. À medida que as empresas concorrentes se expandem globalmente, há uma necessidade crescente de acompanhar essa expansão para manter a relevância e a posição competitiva.

De acordo com Hamel e Prahalad (1994), as motivações para a internacionalização de uma empresa estão profundamente enraizadas em suas competências-chave. Essas competências representam as capacidades distintivas que a empresa desenvolveu ao longo de sua trajetória, sendo dificilmente imitáveis pelos concorrentes. As empresas que conseguem

identificar e explorar essas competências, que muitas vezes estão distribuídas em diversos departamentos e funções internas, encontram nas mesmas uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Assim, ao perceberem que essas competências proporcionam diferenciação no mercado global, as empresas são motivadas a expandir suas operações internacionalmente, buscando alavancar essas capacidades em novos mercados e consolidar sua posição no cenário global.

Por fim para Rugman e Verbeke (2004), a internacionalização oferece às empresas uma oportunidade valiosa para diversificar suas fontes de receita e ampliar sua capacidade de inovação, fatores cruciais para se manterem competitivas em mercados cada vez mais dinâmicos e imprevisíveis.

Além disso, o acesso a tecnologias avançadas e novos conhecimentos constitui uma motivação central nesse processo. Ao expandirem suas operações para outros países, as empresas podem adquirir tecnologias, práticas gerenciais inovadoras e expertise por meio de parcerias estratégicas, como joint ventures, alianças ou até aquisições. Essas trocas de conhecimentos não apenas aprimoram a eficiência operacional, mas também impulsionam a inovação, fortalecendo a posição da empresa no cenário global (Dunning, 1988).

Portanto, a decisão de internacionalizar resulta de uma combinação de fatores estratégicos, econômicos e competitivos, orientada não só pela busca de expansão de mercado e aumento de lucros, mas também pela necessidade de garantir a sobrevivência e promover um crescimento sustentável em um ambiente empresarial globalizado e em constante transformação.

3.2. Barreiras à Internacionalização de Empresas

A internacionalização de empresas é um processo estratégico que oferece inúmeras oportunidades de crescimento, diversificação e competitividade global. No entanto, as empresas que buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais enfrentam uma série de barreiras que podem dificultar e até impedir a entrada e a consolidação em mercados estrangeiros. Segundo Leonidou (2004, p.281) "as barreiras à exportação referem-se a todas as restrições que impedem a capacidade da empresa de iniciar, desenvolver ou sustentar operações comerciais em mercados estrangeiros". Essas barreiras são variadas e incluem obstáculos culturais, regulatórios, financeiros e competitivos, cada um exigindo abordagens específicas para serem superados.

Todavia, essas barreiras, por si mesmas, não são suficientes para impedir que as empresas comecem ou avancem pelos diferentes estágios de internacionalização descritos no modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990). Exemplos de tais barreiras incluem a carência de experiência internacional, a falta de inovação, desafios na adaptação de novos produtos aos mercados-alvo, e limitações na capacidade organizacional e de gestão, como em áreas de logística, marketing, serviços e conhecimento sobre o mercado (Hutchinson et al., 2009).

Além disso, Hymer (1960) destaca que empresas nacionais geralmente possuem vantagens significativas em seus próprios mercados, decorrentes de um conhecimento mais aprofundado da economia local, da língua, das leis e da política. Para uma empresa estrangeira, adquirir essas informações pode acarretar custos consideráveis, embora sejam custos fixos que não precisam ser incorridos novamente após o estabelecimento inicial.

De acordo com Klassen e Whybark (1994), uma das barreiras mais significativas à internacionalização é a falta de uma visão global. Muitas empresas ainda operam com uma mentalidade focada no mercado doméstico, o que dificulta a identificação de oportunidades e ameaças globais. Essa falta de visão global impede a formulação de estratégias de manufatura que integrem a dimensão internacional. As decisões sobre onde produzir, como distribuir e como competir precisam ser baseadas em uma análise coordenada e global, ajustando-se rapidamente às condições e demandas dos mercados internacionais.

As barreiras culturais também são frequentemente citadas como um dos desafios mais significativos na internacionalização de empresas. Diferenças em idiomas, valores, costumes e práticas de negócios podem criar mal-entendidos e dificultar a comunicação eficaz entre a empresa e seus parceiros ou clientes no mercado estrangeiro. Essas diferenças culturais podem impactar a aceitação de produtos e serviços, exigindo que as empresas adaptem suas ofertas para atender às preferências e expectativas locais. Segundo Hofstede (1991), as culturas variam significativamente em dimensões como individualismo versus coletivismo, distância do poder, aversão à incerteza e masculinidade versus feminilidade, e essas variações podem influenciar a forma como os negócios são conduzidos em diferentes países.

Já as barreiras regulatórias e legais incluem uma ampla gama de desafios, desde requisitos de conformidade com normas e regulamentações locais até a necessidade de obtenção de licenças e autorizações específicas. Cada país possui um conjunto único de leis e regulamentos que governam a operação de negócios estrangeiros, e a não conformidade pode resultar em multas, sanções ou até mesmo a proibição de operar no mercado. Além disso, a complexidade das regulamentações alfandegárias e tributárias pode aumentar os custos e os prazos de entrada no mercado. De acordo com Peng (2014), as barreiras institucionais são um

dos maiores desafios para a internacionalização, especialmente em mercados emergentes onde as estruturas regulatórias podem ser menos transparentes e mais voláteis.

As barreiras econômicas e financeiras incluem fatores como flutuações cambiais, instabilidade econômica, restrições de financiamento e altos custos de entrada. As flutuações cambiais podem afetar negativamente a lucratividade das operações internacionais, enquanto a instabilidade econômica pode criar um ambiente de negócios incerto e arriscado (Rugman e Collinson, 2012). Além disso, as restrições de financiamento podem limitar a capacidade das empresas de investir em novos mercados. O acesso ao crédito pode ser mais difícil em alguns países, e os altos custos iniciais de estabelecimento, como investimentos em infraestrutura, instalações e marketing, podem ser proibitivos para muitas empresas, especialmente para pequenas e médias empresas (PMEs). Conforme argumentam Rugman e Collinson (2012), a gestão eficiente dos riscos financeiros é crucial para o sucesso da internacionalização.

As barreiras competitivas envolvem a presença de concorrentes locais bem estabelecidos que possuem um conhecimento profundo do mercado, fortes redes de distribuição e fidelidade dos consumidores. As empresas estrangeiras frequentemente enfrentam dificuldades para competir em pé de igualdade com essas empresas locais, que podem se beneficiar de vantagens de custo, acesso preferencial a recursos e uma melhor compreensão das preferências dos consumidores. Além disso, as empresas multinacionais podem enfrentar barreiras à entrada impostas por políticas governamentais protecionistas, como tarifas elevadas, quotas de importação e subsídios às empresas domésticas, que visam proteger as indústrias locais da concorrência estrangeira (Porter, 1990).

Para superar essas barreiras à internacionalização, Rebelo (2019), aponta que muitas vezes as empresas dependem de parcerias e redes de apoio. A construção de uma rede de parcerias estratégicas é crucial para navegar em novos mercados e mitigar riscos. No entanto, a falta de conhecimento institucional e a dificuldade em acessar informações sobre mercados estrangeiros são barreiras significativas que essas empresas enfrentam. A colaboração com organizações locais e a utilização de redes de apoio podem ajudar a enfrentar essas barreiras, facilitando o acesso a recursos e conhecimentos necessários para competir eficazmente em mercados internacionais.

As barreiras tecnológicas referem-se à capacidade de uma empresa de adaptar e integrar suas tecnologias às exigências do mercado local. Isso pode incluir desafios na adaptação de produtos e processos para atender aos padrões técnicos e de qualidade locais, bem como a necessidade de desenvolver novas tecnologias para competir efetivamente. A falta de infraestrutura tecnológica adequada no mercado-alvo também pode ser uma barreira

significativa. Por exemplo, a falta de redes de comunicação eficientes, transporte e sistemas logísticos podem dificultar a operação eficiente das empresas estrangeiras (Cavusgil et al., 2013).

Para ilustrar as diversas barreiras à internacionalização de empresas, o quadro 2 abaixo resume os principais estudos sobre o tema, destacando as diferentes barreiras identificadas por vários autores.

Quadro 2: Barreiras à Internacionalização de empresas

Ano	Autor(es)	Característica da Amostra	Coleta de Dados	Análise	Principais Barreiras
1971	Alexandrides	104 firmas da Geórgia	Pesquisa por correio	Distribuição de Frequências	1. Competição estrangeira; 2. Dificuldades em localizar mercados estrangeiros para seus produtos.
1975	Pavord & Bogart	132 firmas exportadoras em Ohio, Indiana, Illinois, Kentucky, e Pensilvânia	Pesquisa por correio	Descritiva, Ordem de Importância Relativa	1. Competição estrangeira; 2. Falta de conhecimento sobre exportação; 3. Localização de mercados estrangeiros.
1980	Rabino	46 exportadores de alta tecnologia de Massachusetts	Entrevistas pessoais e por telefone	Distribuição de Frequências	1. Falta de informação necessária para analisar mercados estrangeiros; 2. Dificuldade em fazer acordos de pagamento; 3. Problemas de linguagem.
1982	Senado dos EUA	1.181 firmas dos EUA	Pesquisa por correio	Ordem de Importância	1. Falta de exposição a outras culturas; 2. Mercado doméstico grande; 3. Falta de tempo da equipe.
1982	Tesar & Tarleton	474 fabricantes de pequeno e médio porte em Wisconsin e Virgínia	Pesquisa por correio	Ordem de Importância	1. Falta de informação; 2. Regulamentos; 3. Custo incorrido.
1984	Cavusgil	70 firmas de Wisconsin e Illinois selecionadas dos diretórios dos clubes de comércio mundial de Milwaukee e Chicago	Entrevista pessoal	Descritiva	1. Obtenção de representação adequada no mercado estrangeiro; 2. Dificuldade de serviço em mercados estrangeiros; 3. Padrões de produtos diferentes e hábitos de consumo tornam produtos dos EUA inadequados para exportação; 4. Dificuldade em coletar dinheiro no exterior; 5. Alto custo de fazer negócios em mercados de exportação consome

					qualquer lucro possível.
1984	Kaynak & Kothari	304 firmas do Texas e 176 da Nova Escócia, pequenas e médias	Pesquisa por correio	Ordem de Importância	1. Trabalhar com distribuidores estrangeiros; 2. Riscos cambiais; 3. Diferenças culturais e econômicas; 4. Instabilidade política; 5. Burocracia, restrições regulatórias.
1985	Hester	54 pequenas firmas de vestuário e têxteis (SIC 22 ou 23)	Pesquisa por correio	Descritiva	1. Barreiras governamentais; 2. Concorrência; 3. Marketing/Distribuição; 4. Publicidade/Promoção; 5. Pesquisa de mercado; 6. Preços; 7. Transporte/Suprimentos; 8. Demanda.
1985	O'Rourke	218 firmas exportadoras no Noroeste do Pacífico	Pesquisa por correio	Descritiva	1. Força do dólar americano; 2. Falta de conhecimento dos mercados estrangeiros; 3. Recursos financeiros limitados; 4. Pouco interesse da gerência.
1985	Yaprak	178 fabricantes de Saskatchewan, Canadá, selecionados aleatoriamente	Pesquisa por correio	Descritiva	1. Custos de transporte; 2. Barreiras comerciais; 3. Falta de produtos excedentes; 4. Concorrência estrangeira; 5. Pequeno tamanho da firma e capital limitado; 6. Burocracia.
1986	Holden	599 exportadores de Nova York e Nova Jersey que negociavam com a Comunidade Europeia	Pesquisa por correio	Descritiva	1. Força do dólar; 2. Fraqueza econômica da CE; 3. Obstáculos em Washington; 4. Financiamento inadequado dos exportadores.
1986	Kedia & Chhokar	36 firmas da Louisiana nas indústrias de máquinas e processamento de alimentos	Entrevista pessoal	Ordem de Importância	Fatores considerados mais difíceis pelos não exportadores: 1. Saber como comercializar o produto no exterior; 2. Conhecimento dos procedimentos de exportação; 3. Familiaridade com práticas comerciais estrangeiras; 4. Regulamentos governamentais; 5. Publicidade do(s) produto(s) no exterior.
1987	Kaynak, Ghauri, & Olsson-Bredlow	36 pequenas e médias firmas suecas em indústrias baseadas em recursos, ex. madeira e floresta	Pesquisa por correio	Distribuição de Frequências	1. Selecionar um distribuidor confiável; 2. Comunicar-se com clientes estrangeiros; 3. Restrições de moeda estrangeira em diferentes países; 4. Barreiras governamentais; 5. Instabilidade política em mercados

					estrangeiros.
1987	Christensen, da Rocha, & Gertner	152 fabricantes brasileiros selecionados aleatoriamente	Entrevista pessoal e por telefone	Discriminante	1. Incentivos financeiros inadequados; 2. Forte concorrência internacional; 3. Obstáculos internos à firma; 4. Necessidade de atender à demanda do mercado doméstico.
1988	Keng & Jiu-an	156 pequenas e médias firmas em Singapura, selecionadas aleatoriamente	Pesquisa por correio	Distribuição de Frequências	1. Dificuldades em igualar o preço dos concorrentes; 2. Promoção dos produtos; 3. Estabelecimento de redes de distribuição no exterior; 4. Obtenção de informações sobre mercados estrangeiros; 5. Necessidade de conceder facilidades de crédito a compradores estrangeiros.
1989	Sullivan & Bauerschmidt	52 firmas europeias e 115 dos EUA na indústria de papel, selecionadas aleatoriamente	Pesquisa por correio	ANOVA ² e Análise Fatorial	1. Foco em satisfazer a demanda do mercado doméstico; 2. O produto não é comercializável em mercados estrangeiros; 3. Falta de assistência governamental para superar barreiras de exportação; 4. Falta de incentivos fiscais para empresas que exportam; 5. Ênfase da gerência em desenvolver mercados domésticos.
1989	Sharkey, Lim & Kim	138 fabricantes de Ohio nos grupos SIC 35-38, selecionados aleatoriamente	Pesquisa por correio	ANOVA e Análise Fatorial	1. Falta de conhecimento sobre procedimentos de exportação; 2. Falta de contatos no mercado estrangeiro para identificar compradores; 3. A produção é absorvida pela demanda doméstica; 4. Pouca reflexão sobre a exportação.
1989	Namiki	72 fabricantes de computadores (SIC 3573) examinando a percepção dos executivos sobre as barreiras comerciais japonesas contra empresas de alta tecnologia de	Pesquisa por correio	Teste F	1. Cotas de importação rígidas; 2. Os japoneses rapidamente imitam novos produtos; 3. Dificuldades em publicidade/promoção.

² ANOVA é uma técnica estatística utilizada para analisar as diferenças entre as médias de dois ou mais grupos. O objetivo do teste ANOVA é determinar se as diferenças entre as médias são estatisticamente significativas. O teste compara a variabilidade entre os grupos com a variabilidade dentro dos grupos.

		menor porte dos EUA			
1990	Rao, Erramilli & Ganesh	185 firmas exportadoras dos EUA, selecionadas aleatoriamente	Pesquisa por correio	ANOVA	1. Força do dólar americano; 2. Comprometimento inadequado de recursos para desenvolver o mercado de exportação.
1990	Porter	Empresas multinacionais	Pesquisa teórica	-	1. Barreiras competitivas, como concorrência local estabelecida e políticas governamentais protecionistas.
1991	Mayo	192 firmas selecionadas do Distrito de Colúmbia, membros do Conselho de Exportação	Pesquisa por correio	Descritiva	1. Suborno; 2. Questões políticas e/ou intervenção governamental; 3. Despacho aduaneiro; 4. Transferência de fundos questionável; 5. Diferenças culturais e/ou práticas comerciais.
1991	Moini	118 fabricantes de pequeno e médio porte em Wisconsin	Pesquisa por correio	Teste T	1. Força do dólar americano; 2. Incapacidade de encontrar mais mercados.
1991	Czinkota & Ursic	174 fabricantes de pequeno e médio porte nos EUA, incluídos nos grupos SIC 353, 372 e 382	Pesquisa por correio	ANOVA e Análise Fatorial	1. Empresas que exportam uma porcentagem maior de suas vendas percebem mais problemas com exportação do que aquelas que exportam uma porcentagem menor, em: 1. Esforço de vendas; 2. Coleta de informações; 3. Documentação; 4. Preços; 5. Peças; 6. Serviços de reparo; 7. Consultoria técnica.
1991	Hofstede	N/A (Estudo teórico sobre cultura)	Pesquisa teórica e empírica	-	1. Diferenças culturais em dimensões como individualismo vs. coletivismo, distância do poder, aversão à incerteza.
1992	Yang, Leone & Alden	623 fabricantes de pequeno e médio porte no Texas	Pesquisa por correio	ANOVA e Análise Fatorial	1. Falta de conhecimento sobre a assistência disponível; 2. Falta de conhecimento geral sobre como exportar; 3. Falta de conhecimento sobre o valor potencial da exportação; 4. Falta de conhecimento sobre mercados potenciais.
1992	Eshghi	187 fabricantes de Illinois, selecionados aleatoriamente	Pesquisa por correio	Análise Fatorial e Discriminante	1. Exportação é muito arriscada para ser considerada uma fonte de lucro para minha empresa; 2. Falta de informações sobre mercados estrangeiros é uma barreira para exportação; 3. Falta

					de expertise gerencial em exportação é uma barreira; 4. Problemas com diferentes idiomas são barreiras para exportação.
1992	Karakaya & Stahl	151 fabricantes de bens de consumo, selecionados aleatoriamente	Pesquisa por correio	Análise Fatorial e ANOVA	1. Incerteza quanto às flutuações e valorizações cambiais é uma barreira para exportação; 2. Regras e regulamentos dos governos estrangeiros são barreiras para exportação.
1992	Barker & Kaynak	178 fabricantes de Saskatchewan, Canadá, selecionados aleatoriamente	Pesquisa por correio	Descritiva	1. Muita burocracia; 2. Barreiras comerciais; 3. Dificuldades de transporte; 4. Falta de pessoal treinado; 5. Falta de incentivos à exportação; 6. Falta de assistência coordenada; 7. Falta de assistência financeira; 8. Condições desfavoráveis no exterior.
1993	Naidu & Rao	777 pequenas e médias fabricantes em um estado industrializado do Meio-Oeste dos EUA	Pesquisa por correio	ANOVA e Qui-Quadrado	1. Falta de capacidade ou tempo para acompanhar adequadamente as oportunidades comerciais; 2. Forte concorrência estrangeira; 3. Capital ou crédito inadequado; 4. Demanda não atendida dos mercados domésticos; 5. Alto valor do dólar americano; 6. Falta de pessoal para planejamento e implementação de programas de exportação; 7. Pouco conhecimento sobre mercados potenciais; 8. Falta de recursos para apoiar a pesquisa e desenvolvimento de mercado; 9. Falta de mecanismo para gerar oportunidades comerciais; 10. Falta de empresas do setor privado que forneçam serviços de exportação; 11. Barreiras comerciais para exportações dos EUA; 12. Falta de comprometimento com o valor da exportação.
1994	Klassen & Whybark	Painel internacional de especialistas	Processo Delphi	-	1. Falta de visão global; 2. Diferenças culturais e linguísticas; 3. Gestão de logística global; 4. Gestão de redes de fábricas.
2004	Leonidou	Revisão de	Revisão de	-	1. Barreiras informacionais,

		estudos empíricos	Literatura		funcionais e de marketing; 2.Barreiras processuais, governamentais e ambientais.
2012	Rugman & Collinson	Empresas multinacionais	Revisão de literatura	-	1. Gestão de riscos financeiros, flutuações cambiais e instabilidade econômica.
2013	Cavusgil et al	Empresas em geral	Pesquisa empírica	-	2. Barreiras tecnológicas e infraestrutura inadequada.
2014	Peng	Empresas em mercados emergentes	Pesquisa empírica e teórica	-	1.Barreiras institucionais, incluindo regulamentações locais complexas e falta de transparência regulatória.
2019	Rebelo	Pequenas e médias empresas sociais	Análise de casos e pesquisa	-	1. Falta de recursos financeiros e humanos; 2.Quadro jurídico fragmentado; 3.Barreiras baseadas em valores (equilíbrio entre missão social e sustentabilidade financeira).

Adaptado de: MOINI, A. Hamid. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms.1997. p.70-76. (tradução nossa)

O quadro 2 apresentado, adaptado de Moini (1997), ilustra um cenário abrangente das barreiras enfrentadas por empresas de diferentes regiões e indústrias ao considerar a exportação de seus produtos. Ao longo das décadas, podemos observar padrões recorrentes que revelam os desafios comuns que afetam as decisões estratégicas das empresas em relação ao mercado internacional. Uma das barreiras mais frequentemente mencionadas ao longo dos estudos é a competição estrangeira. Empresas em diversas regiões, desde a Geórgia em 1971 até o Noroeste do Pacífico em 1985, identificaram a presença de concorrentes estrangeiros como uma ameaça significativa. Esse desafio, frequentemente associado à falta de conhecimento sobre procedimentos de exportação, destaca uma lacuna nas capacidades internas das empresas para enfrentar a competição global.

Outro obstáculo recorrente é a dificuldade em localizar e acessar mercados estrangeiros apropriados. A identificação de mercados adequados foi uma barreira significativa tanto para firmas dos EUA quanto para empresas em outros países, como Brasil e Canadá. A falta de informações detalhadas e precisas sobre mercados potenciais dificulta a adaptação e expansão das operações internacionais (Moini,1997).

Além disso, aspectos operacionais, como dificuldades de transporte, barreiras comerciais e burocracia, são mencionados consistentemente ao longo dos anos. Empresas de

diferentes setores, como as de vestuário e têxteis, enfrentam desafios relacionados à logística de exportação, o que pode comprometer a eficiência e a rentabilidade das operações internacionais. De acordo com o quadro 2, questões como barreiras comerciais e regulamentações estrangeiras também são frequentemente citadas, evidenciando a complexidade envolvida no cumprimento de normas e procedimentos variados em mercados internacionais.

A instabilidade econômica e as flutuações cambiais representam outra preocupação significativa. A força do dólar americano, por exemplo, é mencionada como uma barreira crítica por várias empresas dos EUA durante os anos 80 e 90. Empresas relataram que a valorização do dólar tornava seus produtos menos competitivos no exterior, dificultando a penetração em mercados estrangeiros. Diferenças culturais e problemas de comunicação também emergem como barreiras significativas, especialmente em mercados que exigem adaptações culturais específicas. Problemas de linguagem e a falta de exposição a outras culturas foram identificados como desafios que podem comprometer as interações comerciais e a negociação com parceiros estrangeiros.

A análise dos dados apresentados revela que, embora as barreiras à exportação possam variar dependendo do contexto regional e do setor industrial, existem desafios comuns que transcendem essas variáveis. A competição estrangeira, a falta de conhecimento e informações sobre mercados, problemas logísticos, fatores econômicos e diferenças culturais são aspectos que continuam a desafiar as empresas na arena internacional. Para mitigar essas barreiras, é essencial que as empresas invistam em capacitação, obtenham acesso a informações de mercado detalhadas e desenvolvam estratégias adaptativas que considerem as dinâmicas locais e globais. A compreensão e a preparação para essas barreiras podem determinar o sucesso ou o fracasso das iniciativas de exportação, sendo crucial para a competitividade e a sustentabilidade das empresas no mercado global (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2020).

O quadro 2 apresentado oferece um panorama detalhado das diversas barreiras enfrentadas por empresas ao longo das décadas. Uma análise cuidadosa revela padrões recorrentes e tendências que persistem, independentemente do setor ou da região geográfica das empresas envolvidas. Um dos pontos mais evidentes é a frequência com que **a competição estrangeira** é mencionada como uma barreira significativa. Desde os primeiros estudos, empresas em diferentes partes do mundo identificam a presença de concorrentes estabelecidos no mercado internacional como um desafio central. Esse fator está intrinsecamente ligado à falta de conhecimento sobre os procedimentos de exportação e à

dificuldade em localizar parceiros comerciais locais, o que revela uma lacuna estrutural na preparação das empresas para competir globalmente (Leonidou 2004).

Outro fator recorrente é a **dificuldade em acessar e identificar mercados adequados**. Em várias regiões, empresas enfrentam barreiras informacionais que limitam sua capacidade de tomar decisões estratégicas fundamentadas. Esse desafio é agravado pela falta de redes de distribuição e pela burocracia excessiva que ainda caracteriza muitos mercados, especialmente em países em desenvolvimento. A falta de informações precisas sobre o mercado-alvo frequentemente leva à ineficiência e à falha em adaptar produtos ou serviços às demandas locais (Horska e Ubreziova, 2007).

Além disso, **as questões culturais e linguísticas** emergem como barreiras significativas ao longo dos estudos. A incapacidade de empresas em lidar com as diferenças culturais e a ausência de estratégias de comunicação eficazes muitas vezes comprometem a eficácia das operações internacionais (Hofstede, 1991). Isso destaca a importância de uma abordagem mais sensível às particularidades locais, não apenas no âmbito cultural, mas também nos valores e práticas empresariais.

Finalmente, as **barreiras econômicas e financeiras** continuam a ser um obstáculo crítico. Flutuações cambiais e instabilidade econômica representam riscos consideráveis para empresas que buscam expandir suas operações internacionais. Embora a globalização tenha proporcionado novas oportunidades, ela também trouxe consigo uma série de incertezas econômicas que exigem uma gestão de risco mais eficiente (Rugman e Collinson, 2012).

Em suma, a análise do quadro 2 revela que, apesar das mudanças no cenário global, as barreiras à internacionalização de empresas mantêm um núcleo de desafios recorrentes, como a falta de conhecimento, competição acirrada e barreiras culturais. Para superar esses obstáculos, as empresas precisam investir em estratégias de adaptação local e capacitação interna, além de buscar parcerias que facilitem o acesso a novos mercados e informações.

4. ESTRATÉGIAS DE ENTRADA E ADAPTAÇÃO DE PRODUTOS

Este capítulo buscará apresentar as estratégias de entrada e adaptação de produtos no contexto da internacionalização de empresas. A primeira seção elucidará os tipos de estratégias de entrada em mercados internacionais, abordando as opções disponíveis para as empresas que desejam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. Serão exploradas as diferentes modalidades de entrada, como *joint ventures*, licenciamento, *franchising*, exportação direta e indireta, investimentos diretos e *greenfield*. Cada uma dessas estratégias será analisada quanto às suas vantagens, desvantagens e adequação aos diversos cenários empresariais. Na segunda seção, o foco será a adaptação de produtos e serviços para os mercados estrangeiros, destacando a importância de ajustes culturais, regulamentares e de mercado para garantir o sucesso das empresas em ambientes competitivos e diversificados.

A internacionalização das empresas é um processo crucial na expansão de suas atividades além das fronteiras nacionais. Neste contexto, a adoção de estratégias de entrada e adaptação de produtos se destaca como um elemento vital para o sucesso em mercados internacionais. Pois, no cenário atual de acirrada competitividade, as empresas são desafiadas a buscar constantemente criatividade e inovação para se destacarem e crescerem. Nesse contexto, uma das alternativas viáveis é a adoção da estratégia de internacionalização, que envolve a expansão para mercados estrangeiros (Werlang et. al, 2018). Segundo Elias et. al,

Todo o processo de internacionalização de uma empresa é baseado na suposição de que uma estratégia é primeiro formulada e depois perseguida. Assim, a vontade para se envolver em uma atividade comercial internacional já existe e isso precede um processo de busca de estratégias.(2023, p.81)

A entrada em um mercado estrangeiro não se limita apenas ao deslocamento físico ou comercial de bens e serviços, mas envolve uma série de decisões estratégicas que determinam a forma como a empresa se posicionará, competirá e crescerá nesse novo ambiente. Além disso,

[...] é possível observar que, no processo de internacionalização, as empresas podem optar por certas estratégias previamente ao seu ingresso em determinado mercado de atuação. A escolha da estratégia adequada deve considerar as metas, objetivos pré definidos e os riscos incorridos pela empresa perante diversos cenários. (Elias et al, 2023, p.87)

Também, é importante destacar que a definição da estratégia de internacionalização é influenciada por diversos fatores, incluindo o tipo de produto ou serviço que a empresa oferece, o mercado que deseja atingir, os recursos de que dispõe e as condições econômicas e políticas dos países em questão. É crucial que as organizações avaliem meticulosamente as

vantagens e desvantagens das diferentes estratégias disponíveis antes de decidirem por um caminho de expansão internacional (Brederode, 2023).

Essas estratégias são desenvolvidas para superar barreiras culturais, regulatórias e competitivas, permitindo que as empresas não apenas entrem em novos mercados, mas também se estabeleçam de maneira sustentável e lucrativa. A adaptação de produtos ao contexto local é uma necessidade para atender às expectativas e preferências dos consumidores locais, que podem diferir significativamente dos consumidores no mercado de origem da empresa. Isso envolve modificações em características do produto e até mesmo em estratégias de marketing (Elias et. al, 2023).

Por outro lado, uma estratégia de entrada bem planejada fornece o roteiro para lançar e promover produtos em novos mercados, considerando os melhores modos de entrada como exportação direta, licenciamento, *joint ventures* ou subsidiárias integrais baseados em análises meticulosas do mercado e capacidades internas da empresa (Elias et. al, 2023).

Estas estratégias são particularmente importantes, já que a internacionalização não é apenas uma via para o crescimento da receita, mas também um meio de diversificação e de aumento da competitividade global da empresa. Além disso, enfrentar e superar a competição fortalece a marca e a posição de mercado de uma empresa, permitindo que esta aproveite economias de escala e alcance uma base de clientes mais ampla. (Petron e Caron, 2017).

Assim, as estratégias de entrada e adaptação de produtos são essenciais para que as empresas maximizem seus retornos sobre investimentos internacionais e minimizem os riscos associados ao desconhecimento do mercado local e à falha em atender às necessidades específicas dos consumidores (Petron e Caron, 2017).

Em suma, conforme verificado nesta seção, enquanto a internacionalização oferece numerosas oportunidades para crescimento e expansão, também enfrenta desafios que podem ser eficazmente gerenciados e superados através de estratégias de entrada e adaptação cuidadosamente planejadas e implementadas. Essas estratégias são fundamentais para o sucesso empresarial em um ambiente global competitivo e dinâmico. Na próxima seção serão apresentados os tipos de estratégias de entrada em mercados internacionais.

4.1. Tipos de Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais

As estratégias de entrada em mercados internacionais são diversas e variam conforme o nível de controle desejado pela empresa, os recursos disponíveis e a análise das oportunidades e riscos do mercado-alvo. Entre as principais estratégias, destacam-se as *Joint*

Venture e Alianças estratégicas, Exportação Direta e Indireta, Licenciamento, *Franchising*, Investimento Direto, *Greenfield* e Subsidiárias (Kotabe e Helsen, 2000; Andersen, Ahmad, Chan, 2014, Alon, Apriliyanti e Henríquez Parodi, 2021).

Segundo Steinbruch et al, (2016) uma *joint venture* é uma forma de colaboração entre empresas independentes, conhecida em alguns países como filial comum ou sociedade de sociedades³. Este método é utilizado para entrar em mercados externos, onde as empresas parceiras compartilham lucros em troca de fornecer recursos que são facilmente imitáveis e substituíveis. Devido à alta exposição entre os parceiros, é crucial que eles tenham níveis semelhantes de conhecimento para garantir o sucesso da *joint venture*.

Alianças estratégicas para Suen e Kimura (1997) são acordos entre duas ou mais empresas para trabalharem juntas, seja de maneira formal ou informalmente, combinando recursos e técnicas para obter ganhos em inovação, produtividade e eficiência, visando novos mercados. Essas parcerias parciais melhoram o desempenho internacional sem a necessidade de criação de novas empresas. As partes envolvidas colaboram em produtos e mercados específicos, visando benefícios mútuos. Essa abordagem limita os riscos ao escopo do projeto, proporcionando um meio seguro para o aprendizado conjunto.

De acordo com Kazuaqui e Lisboa (2020) a exportação indireta ocorre quando empresários terceirizam serviços de exportação e importação para lidar com demandas não frequentes ou de baixo valor, reduzindo riscos e complexidades burocráticas, mas também diminuindo a margem de lucro. Já a exportação direta ocorre quando a empresa desenvolve expertise suficiente para criar seu próprio departamento de exportação e importação, integrando esses processos internamente para aumentar os retornos e controlar melhor a gestão. As empresas podem combinar os dois modelos conforme as necessidades de cada mercado e volume de transações. Micro, pequenas e médias empresas geralmente usam ambos os modelos, enquanto grandes empresas preferem a exportação direta.

Para Carioni (2012), no licenciamento uma empresa que produz um bem ou serviço concede a outra empresa, com instalações adequadas, a licença para fabricar o produto com as mesmas características. A empresa licenciadora recebe *royalties* como remuneração pelo uso de sua patente e marca.

³Uma sociedade de sociedades é uma entidade formada por duas ou mais empresas para realizar um projeto específico ou alcançar um objetivo comum.

Segundo Alon, Apriliyanti e Henríquez Parodi (2021, p. 43 tradução nossa) "franchising é um modelo de negócio em que o franqueador estende o know-how⁴ empresarial, os direitos intelectuais e o direito de operar em nome de uma marca mediante remuneração (geralmente na forma de taxas e *royalties*⁵) ao franqueado"⁶. Em outras palavras, o *franchising* é similar ao licenciamento, ele envolve a concessão do direito de uso da marca e do modelo de negócios a um franqueado. Este modelo é comum em setores como alimentação rápida e varejo, onde a padronização de operações e a identidade da marca são essenciais.

Segundo Andersen, Ahmad, Chan (2014), o investimento direto estrangeiro (IDE) refere-se ao investimento feito por uma empresa em ativos físicos em um país estrangeiro, como fábricas e instalações de produção. Esse tipo de investimento visa obter controle gerencial e influenciar significativamente a empresa estrangeira, diferenciando-se de investimentos indiretos ou de portfólio, que não oferecem esse nível de controle. O IDE é uma estratégia essencial para empresas que buscam expandir suas operações globalmente, permitindo a gestão direta das operações e a implementação de práticas corporativas consistentes. Dentro do escopo de IDE, a criação de subsidiárias é uma prática comum. Uma subsidiária é uma entidade legalmente independente, mas integralmente ou parcialmente controlada por uma empresa-mãe. Operando em um país estrangeiro, a subsidiária está sujeita ao controle e direção da empresa-mãe, permitindo à matriz exercer controle total sobre suas operações internacionais e garantir a qualidade e consistência dos produtos ou serviços oferecidos sob sua marca. A criação de subsidiárias facilita a adaptação às regulamentações locais e à cultura de negócios do mercado estrangeiro, ao mesmo tempo em que mantém a governança e os padrões corporativos globais.

Entre as formas de implementação do IDE, destaca-se o investimento *greenfield*. Esse tipo de investimento envolve a construção de novas instalações do zero em um país estrangeiro, em vez de adquirir instalações existentes. O *greenfield investment* permite à empresa ter controle total sobre a operação desde o início, implantando suas próprias práticas, culturas e sistemas operacionais. Embora essa abordagem requer maior capital inicial e tempo para estabelecer operações, proporciona maior flexibilidade e controle estratégico a longo

⁴ Refere-se ao conjunto de conhecimentos técnicos e operacionais que o franqueador compartilha com o franqueado. Isso inclui métodos, processos, práticas e expertise necessários para operar o negócio de maneira eficiente e padronizada.

⁵ São pagamentos regulares que o franqueado faz ao franqueador pelo direito contínuo de usar a marca e o modelo de negócios. Esses pagamentos são geralmente calculados como uma porcentagem das vendas ou lucros do franqueado.

⁶ Citação original: "*Franchising* is a business model where the franchisor extends business know-how, intellectual rights and the right to operate in the name of a brand for consideration (usually in the form of fees and royalties) to the franchisee (Alon, Apriliyanti e Henríquez Parodi, 2021, p.43)".

prazo. A decisão entre um investimento *Greenfield* e a aquisição de instalações existentes depende de vários fatores, incluindo a necessidade de controle, o tempo necessário para estabelecer operações e a disponibilidade de recursos (Andersen, Ahmad e Chan, 2014).

Cada estratégia de entrada possui vantagens e desvantagens para as empresas, cabe ao gestor ou o tomador de decisão selecionar a mais adequada considerando seus diferentes fatores. No Quadro 3 abaixo segue o resumo de algumas vantagens e desvantagens das estratégias de entrada nos mercados internacionais.

Quadro 3: Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais

Modos e estratégias	Vantagens	Desvantagens
Aliança estratégica e <i>Joint Ventures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Correlação, união de empenho e de competências entre os parceiros; - Possui relações de participação no capital; - Parceiro local tem melhor conhecimento da legislação, dos contatos importantes, do processo de recrutamento e dos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - A aliança pode ser vantajosa apenas para uma das partes; - Pode não ocorrer relações de participação no capital; - Duração da parceria pode ser reduzida; - Dificuldade na identificação de um parceiro adequado
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre o mercado; - Controle sobre os canais de distribuição; - Controle total ou parcial do plano estratégico de marketing; - Proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis; 	<ul style="list-style-type: none"> - Maiores dificuldades de penetração inicial; - Maiores custos de estrutura; - Domínio de informação e documentação processual;
Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de penetração inicial; - Menores custos de representação; - Percepção de risco inferior 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor controle e informação sobre o mercado; - Ausência de estratégia de entrada;
	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez e baixo risco de entrada no mercado; - Rapidez de expansão internacional da rede; - Rigoroso controle de custos; - Geração de recursos para outros investimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Possível dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; - Controle inferior ao do investimento direto; - Necessidade de promoção continuada da imagem à escala internacional; - Exigências de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e

<i>Franchising</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação do franqueado para o desenvolvimento do negócio; - Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franqueado; - Possibilidade de remuneração elevada e múltipla; - Sistema de negócio integrado e facilmente pode ser defendido; 	<ul style="list-style-type: none"> intelectual; - Exigências de qualidade na seleção dos franqueados; - Dificuldades de controle internacional do sistema; - Tensão no relacionamento com os licenciados; - Risco de não manutenção da necessidade; - Exigência de prestação de apoio continuado;
<i>Greenfield</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta a oferta de um determinado produto ou serviço, podendo levar à queda tendencial do seu preço, particularmente nos bens pouco diferenciáveis; - Controle total sobre a construção e operação das novas instalações, permitindo a personalização completa de acordo com as necessidades da empresa; - Implementação de práticas e cultura corporativa desde o início, garantindo alinhamento com os valores e objetivos da empresa; - Potencial para otimização de processos e tecnologias de produção modernas e eficientes; - Maior capacidade de integração vertical e horizontal, aproveitando sinergias com outras operações da empresa; - Oportunidade de criar uma imagem de marca forte e positiva no mercado local desde o início. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo prolongado para a construção e início das operações, atrasando o retorno sobre o investimento; - Custos iniciais elevados e necessidade de um grande comprometimento de capital; - Riscos significativos associados à entrada em novos mercados, incluindo incertezas regulatórias e econômicas; - Necessidade de um profundo conhecimento do mercado local e de uma rede de contatos bem estabelecida; - Potencial resistência e desafios culturais na integração com a força de trabalho e mercado locais.
	<ul style="list-style-type: none"> - Permitem a uma vasta gama de empresas de diferentes dimensões e setores de atividade encontrar um modo eficiente de entrar noutros 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco político; - Risco econômico; - Risco cambial; - discriminação desfavorável à empresa estrangeira e, nos casos mais

Investimento Direto	<p>mercados;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controle gerencial significativo sobre as operações estrangeiras; - Influência direta sobre a tomada de decisões estratégicas e operacionais; - Maior potencial para integração e sinergias com operações domésticas; - Possibilidade de aproveitar plenamente as vantagens competitivas da empresa; - Acesso direto ao mercado estrangeiro, permitindo uma adaptação rápida às necessidades dos consumidores locais. 	<p>extremos, a nacionalização dos seus ativos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - As empresas precisam de adquirir ativos - Máquinas, mobiliário e, por vezes, terrenos e edifícios nos países de destino - Geração de novos empregos ocorre em outro país; - Elevado compromisso financeiro;
Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo risco de entrada no mercado; - Rapidez de entrada; - Reduzido compromisso financeiro; - Promoção da marca; - Entrada em mercados distantes ou protegidos. - Possibilidade de testar o mercado para posterior investimento direto - Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior; - Possibilidade de combinação com outros modos de operação, nomeadamente com a venda de componentes ou de produtos complementares de gama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco de criação de um concorrente; - Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas; - Custos de identificação de potenciais parceiros e de negociação dos contratos; - Custos de formalização e de comunicação dos conhecimentos; - Custos de adaptação da tecnologia às condições locais; - Dificuldade de controle do comportamento do licenciado; - Regras restritivas colocadas por alguns países sobre a duração dos contratos, as taxas de <i>royalties</i> e outras condições contratuais.
Subsidiárias	<ul style="list-style-type: none"> - Controle total sobre as operações internacionais, permitindo uma gestão unificada e alinhada com a matriz; - Capacidade de implementar estratégias e políticas corporativas de forma consistente; - Facilita a proteção da propriedade 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo de estabelecimento e manutenção de novas operações; - Complexidade na gestão de operações internacionais, incluindo compliance com regulamentações locais; - Necessidade de recursos significativos em termos de capital, gestão e expertise local;

	intelectual e outras vantagens competitivas; - Possibilidade de construir uma presença de marca forte e coerente no mercado estrangeiro; - Maior flexibilidade para responder a mudanças no mercado e adaptar produtos e serviços.	- Riscos associados à exposição direta a fatores políticos e econômicos no mercado estrangeiro; - Potenciais conflitos de interesse entre a subsidiária e a empresa-mãe.
--	--	---

Fonte: Gonçalves, 2023, p.38 - 41 e adaptação do autor.

As estratégias de entrada em mercados internacionais apresentadas revelam a complexidade e diversidade das opções disponíveis para empresas que buscam expandir globalmente. A essência destas estratégias reside na capacidade de uma empresa em adaptar-se e integrar-se eficazmente em ambientes de mercado diversificados, o que não só potencializa o crescimento do negócio, mas também fortalece sua posição competitiva global (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2020).

A escolha de uma estratégia de entrada adequada requer uma compreensão profunda das dinâmicas locais e globais, assim como uma avaliação metódica dos recursos disponíveis e dos riscos envolvidos. Seja através de *joint ventures*, licenciamento, *franchising*, ou investimentos diretos, cada modalidade oferece vantagens distintas que podem ser capitalizadas de acordo com as necessidades específicas e o contexto operacional da empresa (Dunning, 1988).

Além disso, a adaptação de produtos para atender às expectativas dos consumidores locais é destacada como um fator crítico de sucesso. Isso ressalta a importância de uma estratégia de marketing sensível às nuances culturais, que possa efetivamente comunicar o valor dos produtos ou serviços da empresa ao público-alvo (Kuazaqui e Lisboa, 2020). Em um cenário global cada vez mais interconectado, a capacidade de uma empresa de responder dinamicamente às mudanças no mercado e inovar continuamente é crucial para sustentar seu crescimento e relevância.

Conforme apresentado nesta seção, ao considerar a internacionalização como um meio vital para a expansão empresarial, as organizações devem, portanto, empregar uma combinação estratégica de entrada e adaptação de produtos que não só minimizem os riscos, mas também maximizem os retornos. Isso exige uma orientação estratégica clara, uma execução precisa e um compromisso contínuo com a aprendizagem e a adaptação, elementos

que juntos formam a espinha dorsal do sucesso em mercados internacionais. Afinal, através da compreensão e da integração efetiva nas dinâmicas dos mercados locais que as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável e promover um crescimento robusto em escala global.

4.2. Adaptação de Produtos e Serviços

Nesta seção será apresentada a internacionalização de produtos e serviços como uma estratégia vital para empresas que estão buscando expandir suas operações para o exterior. Segundo Gronroos (1999, p.293, tradução nossa) "uma empresa de serviços que planeia começar a comercializar os seus serviços internacionalmente tem de encontrar uma forma de tornar os seus serviços acessíveis no mercado estrangeiro escolhido"⁷.

Este processo não é apenas sobre exportar um produto existente, mas adaptá-lo para atender às normas legais, preferências culturais, e expectativas dos consumidores em diferentes mercados. A adaptação eficaz dos produtos e serviços é essencial para o sucesso da internacionalização e pode diferenciar uma empresa em mercados competitivos (Horska e Ubreziova, 2007).

Cavusgil e Zou (1994) defendem que a estratégia de adaptação de produto consiste em um grupo de atividades planejadas estrategicamente pela empresa, padronizadas e direcionadas para atender às preferências e valores dos consumidores no mercado local. A adaptação do produto é influenciada tanto por fatores internos (como as competências da empresa e a experiência com o produto) quanto por fatores externos (incluindo a cultura, a tecnologia na indústria e a competitividade do mercado de destino).

A adaptação de produtos envolve modificações nas características físicas ou atributos do produto e de sua embalagem para se adequar melhor às necessidades de diferentes segmentos e países (Calantone e Knight, 2000). Essas mudanças podem incluir alterações no tamanho, estilo da embalagem, marca, composição do produto e até mesmo no serviço pós-venda para garantir conformidade com as regulamentações locais e atratividade para o consumidor local.

Hollensen (2011) detalha que as empresas têm a opção de realizar adaptações mínimas em seus produtos, como a simples tradução das informações no rótulo, deixando os demais elementos intactos, ou optar por uma adaptação completa, desenvolvendo um produto

⁷ Citação original: "A service firm that plans to start to market its services internationally has to find a way of making its services accessible in the chosen foreign market." (Gronroos 1999, p.293).

totalmente ajustado às necessidades dos consumidores em um novo mercado. A escolha do nível de adaptação varia desde o cumprimento dos requisitos técnicos básicos para entrada no mercado até alterações extensivas que podem incluir mudanças na embalagem, design, logotipo, marca, idioma e ingredientes do produto.

Um dos principais fatores que impulsionam a necessidade de adaptação é a distância cultural entre o mercado de origem e o mercado-alvo. Mercados culturalmente mais distantes geralmente requerem um maior número de modificações do que mercados culturalmente próximos (Horska e Ubreziova, 2007). Isso se deve às diferenças significativas em valores, comportamentos de consumo e expectativas. Por exemplo, no setor alimentício, aspectos como ingredientes, métodos de preparo e embalagem podem precisar de adaptações substanciais para atender às preferências locais e normas religiosas ou de saúde.

A partir do estudo de Tantong et al. (2010), três dimensões fundamentais da adaptação de produtos são destacadas como importantes para o desempenho de exportação: a ***adaptação da marca***, que envolve a modificação de elementos de marca, como nomes, logotipos e embalagens, para garantir reconhecimento e aceitação em diferentes culturas e mercados.

Tantong et al. (2010) sugere que, embora a adaptação da marca seja custosa, ela pode ser crucial para diferenciar produtos em mercados altamente competitivos e culturalmente diversos; a ***adaptação do design***, que se refere à alteração do design central do produto, incluindo estilo, funcionalidade e características, para atender às preferências específicas do mercado de destino. Esta dimensão é particularmente relevante quando os produtos devem cumprir expectativas estéticas ou funcionais específicas que variam significativamente de uma região para outra.

A pesquisa de Tantong et al. (2010) indica que a adaptação de design pode ser um processo dispendioso, mas essencial para a penetração de mercado em cenários competitivos; e ***adaptação de qualidade***, esta dimensão aborda a conformidade com padrões de qualidade e segurança exigidos em diferentes mercados. Inclui ajustes nos processos de produção e na qualidade dos materiais para atender ou superar as regulamentações locais.

Segundo o estudo de Tantong et al. (2010), garantir que os produtos atendam aos padrões de qualidade pode não apenas evitar problemas legais, mas também reforçar a percepção de valor e confiabilidade da marca. Cada uma dessas dimensões possui especificidades que influenciam diretamente a receptividade do produto nos mercados internacionais.

Dessa forma, entende-se que cada uma dessas adaptações são fundamentais para empresas que buscam sucesso em mercados internacionais, exigindo um equilíbrio entre

custos adicionais e os benefícios potenciais em termos de aumento de participação de mercado e aceitação do consumidor. Este enfoque multidimensional permite que as empresas se posicionem estrategicamente em ambientes globais, adaptando-se não só às exigências do mercado, mas também à dinâmica competitiva e cultural (Porter, 1990).

Além disso, a adaptação não se limita a produtos tangíveis; serviços também precisam ser adaptados para garantir sua relevância e eficácia em diferentes mercados. Serviços como bancário, educacional, tecnologia e de consultoria podem exigir uma personalização significativa para se alinhar com as expectativas culturais e práticas de negócios locais (Gronroos, 1999).

O processo de adaptação de produtos e serviços para mercados internacionais é muito influenciado pelo tipo de produto ou serviço em questão. Produtos e serviços que exigem um entendimento aprofundado das normas culturais e uma alta interação humana, como serviços educacionais e de saúde, demandam uma adaptação mais extensa. Esses serviços são fortemente enraizados nas especificidades culturais, práticas e expectativas locais, que variam significativamente de uma região para outra (Meriadoss, 2015).

Um exemplo do exposto acima pode ser um programa educacional, que funciona de maneira satisfatória em um contexto cultural, mas necessita de ajustes substanciais para se alinhar aos valores educacionais e as metodologias preferidas de outro país. Da mesma forma, serviços de saúde precisam considerar diferenças regionais em práticas médicas, expectativas de tratamento e normas regulatórias.

Por outro lado, produtos como *software* ou maquinário, que têm aplicações universais, podem exigir adaptações menos específicas. No entanto, esses produtos podem necessitar de modificações, como a localização de *software* para diferentes idiomas ou ajustes técnicos em maquinário para atender a padrões locais de segurança ou operação. (Ekeledo e Sivakumar, 1998).

A decisão entre adaptação e padronização não é apenas uma questão de preferência estratégica, mas também uma consideração cuidadosa dos custos e benefícios associados. Adaptar um produto ou serviço a múltiplos mercados pode implicar em aumentos significativos nos custos de desenvolvimento, produção e suporte. No entanto, a adaptação pode resultar em uma aceitação mais ampla do produto, maior satisfação do cliente e, potencialmente, uma vantagem competitiva sustentável em novos mercados (Douglas e Wind, 1987).

Por exemplo, empresas que adaptam seus produtos cosméticos para atender às preferências de beleza e normas de saúde locais podem ver um aumento significativo nas vendas em comparação com produtos não adaptados.

Uma abordagem bem-sucedida geralmente envolve uma combinação de manter elementos padronizados que são essenciais para a identidade da marca e eficiência operacional, enquanto adapta aspectos do produto ou serviço que são críticos para o engajamento do consumidor no mercado local. Este equilíbrio ajuda a manter a consistência da marca ao mesmo tempo que permite flexibilidade para atender às necessidades específicas dos clientes (Douglas e Wind, 1987).

Em suma, conforme apresentado nesta seção, a adaptação de produtos e serviços para mercados internacionais é uma estratégia complexa que requer um entendimento profundo das diferenças culturais, legais e de mercado. Pode-se observar que, as empresas que conseguem implementar de forma eficaz essas adaptações, não apenas melhoram suas chances de sucesso nos mercados internacionais, mas também fortalecem sua posição competitiva global.

Pois, a capacidade de navegar com sucesso entre a padronização e a adaptação pode ser um diferencial importante, especialmente em um ambiente empresarial cada vez mais globalizado. Dessa forma, este capítulo procurou apresentar um panorama abrangente sobre as estratégias de entrada e adaptação de produtos no processo de internacionalização de empresas. Inicialmente, foram discutidos os diversos tipos de estratégias de entrada em mercados internacionais, como *joint ventures*, licenciamento, *franchising*, exportação direta e indireta, investimentos diretos e *greenfield*, destacando suas vantagens, desvantagens e as condições sob as quais cada uma se mostra mais adequada. Posteriormente, o foco se voltou para a adaptação de produtos e serviços, enfatizando a importância de alinhar ofertas às especificidades culturais, regulamentares e de mercado de cada país-alvo. Foram exploradas as diferentes dimensões da adaptação, desde modificações na marca e no design até ajustes de qualidade, ilustrando como essas adaptações podem influenciar diretamente o sucesso das empresas nos novos mercados.

Através da análise das estratégias de entrada, ficou evidente que a escolha da modalidade adequada deve ser pautada por uma compreensão aguçada das dinâmicas locais e globais, bem como pela avaliação criteriosa dos recursos disponíveis e dos riscos envolvidos. Já a discussão sobre adaptação de produtos ressaltou a necessidade de as empresas serem flexíveis e inovadoras, ajustando-se às expectativas e preferências dos consumidores locais para conquistar e manter sua posição no mercado estrangeiro.

Assim, o capítulo demonstrou que a internacionalização eficaz exige uma combinação de estratégias de entrada bem planejadas e adaptações de produtos cuidadosamente implementadas. Apenas dessa forma as empresas poderão minimizar os riscos, maximizar os retornos sobre os investimentos internacionais e garantir um crescimento sustentável e competitivo em um ambiente global cada vez mais dinâmico e desafiador.

5. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARKANO SOFTWARE

Este capítulo apresenta o estudo de caso da empresa Arkano Software, analisando sua trajetória de internacionalização e as estratégias adotadas para enfrentar os desafios do mercado global. A primeira seção detalha a história e os principais serviços oferecidos pela empresa, com foco em sua atuação no setor de tecnologia da informação. Em seguida, serão discutidos os fatores que impulsionaram a internacionalização da Arkano e como a empresa soube adaptar suas operações e modelo de negócios às exigências de cada mercado. Por fim, será realizada uma análise dos desafios enfrentados durante o processo de internacionalização da empresa, utilizando o Modelo de Uppsala, o Paradigma Eclético de Dunning e o conceito de *Born Globals* como base teórica para entender as decisões estratégicas e as adaptações necessárias para consolidar sua presença internacional.

5.1. Apresentação da Empresa Arkano Soft

Fundada em 2006 no Uruguai, a Arkano Software é uma empresa de tecnologia da informação que se destacou no cenário latino-americano pela sua rápida expansão e atuação inovadora. Originada do desejo de empreender de um engenheiro de sistemas com experiência na Microsoft, a empresa nasceu com o propósito de utilizar a tecnologia para automatizar processos, melhorar a eficiência e tornar a vida das pessoas mais fácil (Arkanos, 2024).

A trajetória da Arkano teve início quando seu fundador, após trabalhar três anos na Microsoft Uruguai como engenheiro de sistemas e consultor para empresas de tecnologia e clientes corporativos, decidiu empreender utilizando a extensa rede de contatos que havia estabelecido. Essa rede, construída por meio de interações profissionais e parcerias estratégicas, tornou-se um ativo fundamental para o desenvolvimento inicial da empresa. Oferecendo serviços para empresas de tecnologia locais, a Arkano começou a receber diversos projetos, o que levou à necessidade de ampliar a equipe, recrutando colegas da mesma universidade (Arkanos, 2024).

Com o crescimento das operações, a Arkano passou a atender clientes corporativos diretamente. A relação próxima com a Microsoft foi um catalisador para a expansão internacional. Quando antigos colegas da Microsoft se mudaram para o Chile, o fundador aproveitou essa oportunidade para explorar o mercado chileno, iniciando assim o processo de internacionalização da empresa em 2008, apenas dois anos após sua fundação. A partir daí, a Arkano expandiu suas atividades para diversos países da América Latina, incluindo Peru,

Colômbia, Argentina, Paraguai e Estados Unidos, atualmente também tem desenvolvido alguns projetos no México.

Atualmente, a Arkano Software conta com mais de 120 funcionários distribuídos em sete países. Como parceiro Gold da Microsoft, a empresa oferece soluções de transformação digital para clientes corporativos nos setores de recursos naturais, manufatura, financeiro, farmacêutico, varejo e bens de consumo. Especializa-se em plataformas Microsoft, como Azure, Dynamics e Microsoft 365, e tem foco em entregar resultados de maneira ágil, construindo relacionamentos de longo prazo e entendendo a realidade de cada cliente para ajudá-los a crescer (Arkanos, 2024).

Entre seus clientes estão empresas de renome internacional, como Unilever, Coca-Cola, Deloitte, YPF, Falabella, Ternium, Scotiabank e a própria Microsoft. Ao longo de sua trajetória, a Arkano foi reconhecida sete vezes com o prêmio “*Microsoft Partner of the Year*”, demonstrando sua capacidade de entregar soluções de alto nível e manter-se atualizada com as últimas tendências tecnológicas.

A Arkano se orgulha de suas equipes multiculturais, interdisciplinares e versáteis, compostas por desenvolvedores profissionais, especialistas de negócios e “*Citizen Developers*” que utilizam ferramentas de low-code para resolver diferentes desafios. Essa diversidade de habilidades e perspectivas permite que a empresa aborda problemas complexos de forma inovadora, sempre buscando facilitar a vida das pessoas por meio da tecnologia.

Com 18 anos de experiência no mercado, a Arkano mantém intactas suas características fundamentais: curiosidade, inovação, criatividade e o desejo contínuo de crescer e desenvolver pessoas. A empresa acredita que esses valores são essenciais para entregar valor aos clientes e manter-se competitiva em um ambiente de constantes mudanças tecnológicas (Arkanos, 2024).

A Arkano tem se destacado em projetos de *cloud computing*, *data analytics*, inteligência artificial, DevOps e *machine learning*. Sua capacidade de utilizar a tecnologia para automatizar processos e melhorar a eficiência tem sido um fator-chave para o sucesso em diferentes setores da indústria. A empresa também investe em pesquisa e desenvolvimento para manter-se na vanguarda das soluções tecnológicas, garantindo que seus clientes tenham acesso às melhores práticas e ferramentas disponíveis.

Em termos de estrutura organizacional, a Arkano adotou um modelo flexível e descentralizado. Inicialmente, a empresa tentou implementar uma estrutura com líderes locais em cada país de atuação, mas optou por uma abordagem baseada em áreas de negócio. Atualmente, a liderança é organizada por áreas funcionais, como administração, comercial e

projetos, permitindo maior agilidade e integração entre as equipes de diferentes países. A contratação de talentos é feita independentemente da localização geográfica, valorizando as habilidades e a capacidade de contribuir para os objetivos da empresa (Arkano, 2024).

A trajetória internacional da Arkano não foi isenta de desafios. A empresa enfrentou obstáculos culturais, linguísticos e regulatórios ao entrar em novos mercados. Por exemplo, ao tentar expandir para o Brasil em 2011, a Arkano deparou-se com altas cargas tributárias sobre importação de serviços, burocracia complexa e barreiras linguísticas, o que tornou inviável a operação naquele momento. No entanto, a empresa utilizou essas experiências como aprendizado para aprimorar suas estratégias de entrada em outros mercados (Entrevista, 2024).

A Arkano também reconhece a importância da proximidade e da construção de confiança com clientes e parceiros. Na América Latina, em particular, a geração de confiança é essencial para o estabelecimento de relacionamentos comerciais duradouros. Por isso, a empresa investiu em viagens e na presença física em diferentes países, participando ativamente das comunidades locais e fortalecendo sua rede de contatos (Entrevista, 2024).

A inovação tem sido um pilar fundamental na atuação da Arkano. Ao trabalhar constantemente com as tecnologias mais recentes da Microsoft, a empresa assegura que seus clientes tenham acesso às soluções mais avançadas do mercado. Essa postura proativa em relação à inovação fortalece a confiança depositada pelos clientes e parceiros, que veem na Arkano um aliado estratégico capaz de antecipar tendências e oferecer soluções personalizadas.

Em suma, a Arkano Software é um exemplo de empresa que soube aliar competência técnica, visão estratégica e capacidade de adaptação para expandir suas operações internacionalmente. Sua história reflete a importância de parcerias estratégicas, como a mantida com a Microsoft, e da valorização do capital humano como fatores determinantes para o sucesso em mercados globais. A Arkano continua comprometida com a inovação e o crescimento sustentável, buscando sempre facilitar a vida das pessoas por meio da tecnologia.

5.2. Processo de Internacionalização da Arkano Software

A internacionalização da Arkano Software é um exemplo notável de como uma empresa de tecnologia pode expandir suas operações além das fronteiras nacionais, alavancando redes de contatos, parcerias estratégicas e adaptação às nuances culturais e mercadológicas de diferentes países. Fundada em 2006 no Uruguai, a Arkano iniciou seu

processo de internacionalização de forma precoce, já em 2008, apenas dois anos após sua criação, demonstrando uma visão estratégica orientada para o crescimento e a inovação.

A trajetória internacional da Arkano começou com a identificação de oportunidades no Chile. O fundador da empresa, aproveitando sua rede de contatos estabelecida durante seu período na Microsoft Uruguai, entrou em contato com antigos colegas que haviam se transferido para a Microsoft Chile. Essa conexão abriu portas para que a Arkano pudesse apresentar seus serviços a empresas de tecnologia e clientes corporativos no mercado chileno. A confiança estabelecida com a Microsoft foi fundamental nesse processo, pois a Arkano era reconhecida como um parceiro confiável e inovador, especializado nas mais recentes tecnologias da Microsoft.

A estratégia inicial de internacionalização baseou-se na construção de alianças estratégicas e parcerias sólidas. A Arkano utilizou sua relação com a Microsoft como um catalisador para acessar novos mercados. Conforme relatado pelo Diretor e Fundador da empresa:

“Nossa expansão se deu devido à relação que criamos com a Microsoft. Eles confiavam em nós e nos apresentavam a clientes importantes em outros países. Isso nos permitiu começar a trabalhar em projetos no Chile e, posteriormente, em outros países da América Latina (Entrevista, 2024).”

A partir do sucesso inicial no Chile, a Arkano expandiu suas operações para outros países da região, incluindo Peru, Colômbia, Argentina e Paraguai. Essa expansão foi impulsionada tanto pelo desejo de crescer e aprender quanto pela oportunidade de explorar novos mercados e adquirir conhecimentos que poderiam ser aplicados em diferentes contextos. O Diretor e Fundador destaca:

“A vontade de crescer e a curiosidade de aprender nos motivaram a entrar em novos mercados. Cada país tem suas lógicas e prioridades, e essa diversidade nos trouxe novos estímulos e aprendizagens que enriquecem nossa atuação (Entrevista, 2024).”

Um dos aspectos cruciais na estratégia de internacionalização da Arkano foi a decisão de estabelecer presença física nos mercados estrangeiros. Em vez de operar exclusivamente por meio de exportação de serviços a partir do Uruguai, a empresa optou por abrir subsidiárias locais em cada país de atuação. Essa abordagem permitiu uma melhor adaptação às regulamentações fiscais e legais de cada país, além de facilitar a construção de confiança com os clientes locais. O Diretor e founder comenta:

“Abrimos uma nova empresa em cada local, onde a dona dessa empresa sempre era a Arkano Uruguai. Isso nos ajudou a estar mais próximos dos

clientes e a entender melhor as especificidades de cada mercado (Entrevista, 2024).”

No entanto, a Arkano enfrentou desafios significativos durante esse processo. Diferenças culturais, regulatórias e econômicas exigiram adaptações nas estratégias de entrada e operação nos mercados estrangeiros. Por exemplo, ao tentar ingressar no mercado brasileiro em 2011, a empresa encontrou barreiras relacionadas à alta carga tributária sobre importação de serviços, burocracia complexa e concorrência acirrada. Além disso, a barreira linguística dificultou a comunicação, uma vez que a equipe da Arkano era predominantemente hispano-falante. Para superar esses obstáculos, a Arkano adotou várias estratégias como:

- **Adaptação das Estratégias de Venda e Negociação:** reconhecendo que os clientes em diferentes países possuem preferências distintas em relação aos modelos de contratação e pagamento, a Arkano ajustou suas abordagens comerciais. Alguns mercados preferiam pagamentos mensais por serviços contínuos, enquanto outros optavam por contratos fechados para projetos específicos. Essa flexibilidade permitiu à empresa atender melhor às necessidades dos clientes locais.
- **Contratação de Profissionais Locais:** a empresa passou a contratar talentos nos países onde operava, não apenas para aproveitar o conhecimento local, mas também para facilitar a integração cultural e linguística. Essa estratégia contribuiu para melhorar o relacionamento com os clientes e compreender melhor as dinâmicas de cada mercado.
- **Investimento em Relacionamentos de Longo Prazo:** a Arkano priorizou a construção de relacionamentos duradouros com clientes e parceiros. Na América Latina, a geração de confiança é fundamental para o sucesso nos negócios. O Diretor e Fundador enfatiza:

“Nosso mercado latino-americano precisa de proximidade para gerar confiança. Investimos tempo em viagens, reuniões presenciais e no entendimento profundo das necessidades dos clientes (Entrevista, 2024).”

- **Foco em Inovação e Tecnologias Avançadas:** mantendo-se atualizada com as últimas tendências tecnológicas da Microsoft, a Arkano fortaleceu sua posição como um parceiro estratégico e inovador. Isso aumentou a confiança dos clientes na capacidade da empresa de entregar soluções de ponta.

- **Estrutura Organizacional Flexível:** inicialmente, a Arkano tentou estabelecer líderes locais (country managers) em cada país, mas percebeu que essa estrutura não era sustentável financeiramente. Adaptou sua organização para uma estrutura baseada em áreas de negócio, com líderes responsáveis por funções específicas, independentemente da localização geográfica. Isso permitiu maior eficiência operacional e melhor alocação de recursos.
- **Aprendizado Contínuo e Compartilhamento de Conhecimento:** a empresa valorizou a troca de experiências entre as equipes de diferentes países, aproveitando as melhores práticas e aprendizados obtidos em um mercado para aprimorar sua atuação em outros. Esse fluxo de conhecimento contribuiu para a melhoria contínua dos serviços oferecidos.

Um elemento central no processo de internacionalização da Arkano foi a capacidade de aceitar riscos e aprender com os erros. O Diretor e Fundador reflete sobre os desafios enfrentados:

“Aceitamos os erros e os riscos envolvidos na internacionalização. No início, muitos projetos não saíram como esperado. Faltava experiência na negociação, conhecimento sobre os clientes e confiança mútua. Foi um processo de paciência e aprendizagem até que as coisas começassem a dar certo (Entrevista, 2024).”

A parceria contínua com a Microsoft foi um fator determinante em todas as etapas da internacionalização. A confiança estabelecida e o reconhecimento como um parceiro Gold permitiram que a Arkano tivesse acesso a grandes clientes corporativos e se mantivesse atualizada com as mais recentes inovações tecnológicas. Essa relação simbiótica fortaleceu a reputação da empresa e ampliou suas oportunidades de negócio.

Em síntese, o processo de internacionalização da Arkano Software foi marcado por uma combinação de estratégias bem delineadas, capacidade de adaptação e perseverança diante dos desafios. A empresa soube aproveitar suas vantagens competitivas, como a expertise em tecnologias Microsoft e a rede de contatos estabelecida, para expandir-se de forma sustentável. Além disso, a valorização do capital humano, a construção de relacionamentos sólidos e o compromisso com a inovação foram elementos-chave que contribuíram para o sucesso da Arkano nos mercados internacionais.

A experiência da Arkano demonstra a importância de uma abordagem estratégica e flexível na internacionalização de empresas de tecnologia. Ao reconhecer as especificidades

de cada mercado e adaptar suas operações de acordo, a empresa conseguiu não apenas expandir sua presença geográfica, mas também fortalecer sua posição competitiva e oferecer soluções de alto valor agregado a uma base diversificada de clientes.

5.2.1. Análise com base nos modelos teóricos

A internacionalização da Arkano Software pode ser compreendida de forma mais profunda ao ser analisada sob a perspectiva dos principais modelos teóricos de internacionalização de empresas: o Modelo de Uppsala, o Paradigma Eclético de Dunning e o conceito de *Born Globals*. Esses modelos oferecem frameworks que ajudam a explicar as motivações, estratégias e desafios enfrentados pela Arkano em sua expansão internacional.

5.2.2. Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), propõe que a internacionalização das empresas ocorra de forma gradual e incremental, à medida que elas acumulam conhecimento e experiência nos mercados estrangeiros. Esse processo é caracterizado por uma expansão inicial para mercados psicologicamente próximos, com menor distância cultural e linguística, e pelo aumento progressivo do comprometimento com esses mercados.

No caso da Arkano Software, observa-se que seu processo de internacionalização se alinha, em certos aspectos, ao Modelo de Uppsala. A empresa iniciou sua expansão internacional apenas dois anos após sua fundação, em 2008, direcionando-se inicialmente para o Chile. Essa escolha não foi aleatória; o Chile é um país cultural e linguisticamente próximo ao Uruguai, compartilhando o idioma espanhol e possuindo semelhanças culturais significativas. Essa proximidade psicocultural reduziu as barreiras à entrada e facilitou a adaptação da Arkano ao novo mercado.

Conforme a Arkano acumulou experiência no Chile, expandiu suas operações para outros países da América Latina, como Peru, Colômbia, Argentina e Paraguai. Esse movimento gradual reflete a lógica do Modelo de Uppsala, na medida em que a empresa aumentou seu comprometimento com mercados estrangeiros, adquiriu conhecimento e estabeleceu redes de relacionamento. A proximidade geográfica e cultural entre esses países permitiu que a Arkano aproveitasse sua expertise e adaptasse suas estratégias de maneira eficaz.

Além disso, a Arkano valorizou a importância do conhecimento experiencial, um dos pilares do Modelo de Uppsala. O Diretor e Fundador da empresa destacou que:

“Aceitamos os erros e os riscos envolvidos na internacionalização. No início, muitos projetos não saíram como esperado. Faltava experiência na negociação, conhecimento sobre os clientes e confiança mútua. Foi um processo de paciência e aprendizagem até que as coisas começassem a dar certo (Entrevista, 2024).”

Esse aprendizado incremental permitiu que a Arkano aprimorasse suas abordagens e estratégias em mercados estrangeiros, reduzindo a incerteza e aumentando sua capacidade de prever e responder às demandas dos clientes. Entretanto, há elementos no processo de internacionalização da Arkano que divergem do Modelo de Uppsala.

A expansão internacional da empresa ocorreu de forma relativamente rápida, considerando que iniciou suas operações no exterior apenas dois anos após sua fundação. Além disso, a Arkano buscou mercados que, embora próximos culturalmente, apresentavam desafios significativos, como diferentes regulamentações fiscais e condições econômicas diversas. Essa abordagem indica uma disposição para assumir riscos maiores e um comprometimento inicial significativo com a internacionalização.

Adicionalmente, a utilização intensiva de redes de contatos, especialmente a parceria com a Microsoft, desempenhou um papel crucial na internacionalização da Arkano. Essa ênfase nas redes e nas relações interpessoais está em consonância com a versão revisada do Modelo de Uppsala, proposta por Johanson e Vahlne (2009), que incorpora a perspectiva de redes de negócios. Segundo essa revisão, a inserção em redes internacionais facilita o acesso a recursos, conhecimentos e oportunidades de negócio, reduzindo as barreiras à internacionalização.

A Arkano soube aproveitar sua posição como parceira Gold da Microsoft para entrar em novos mercados, contando com o suporte e a confiança proporcionados por essa relação estratégica. O Diretor e Fundador da empresa afirmou:

“Nossa expansão se deu devido à relação que criamos com a Microsoft. Eles confiavam em nós e nos apresentavam a clientes importantes em outros países. Isso nos permitiu começar a trabalhar em projetos no Chile e, posteriormente, em outros países da América Latina (Entrevista, 2024).”

Essa abordagem evidencia que a Arkano utilizou suas redes de relacionamento como um mecanismo para acelerar seu processo de internacionalização, complementando o aprendizado incremental proposto pelo Modelo de Uppsala.

5.2.3. Paradigma Eclético de Dunning

O Paradigma Eclético de Dunning (1980) propõe que a internacionalização das empresas é motivada por três tipos de vantagens: de propriedade (Ownership), de localização (Location) e de internalização (Internalization), conhecidas como OLI. Essas vantagens determinam a capacidade e a disposição de uma empresa para investir em mercados estrangeiros.

Vantagens de Propriedade (Ownership): A Arkano detém vantagens de propriedade significativas, derivadas de sua expertise em tecnologias Microsoft e do reconhecimento como parceira Gold. A empresa possui capital humano altamente qualificado, com equipes multidisciplinares capazes de oferecer soluções inovadoras em áreas como cloud computing, data analytics e inteligência artificial. Essas competências distintivas são difíceis de imitar e proporcionam uma vantagem competitiva nos mercados internacionais. Além disso, a Arkano foi reconhecida sete vezes com o prêmio "Microsoft Partner of the Year", o que reforça sua reputação e credibilidade perante os clientes e parceiros. Esse reconhecimento internacional fortalece sua marca e facilita a entrada em novos mercados.

Vantagens Locacionais (Location): A escolha dos países para a expansão internacional da Arkano reflete uma avaliação estratégica das vantagens locacionais. A empresa direcionou-se para países da América Latina que apresentam mercados emergentes no setor de tecnologia da informação e demanda crescente por soluções de transformação digital. Adicionalmente, o Uruguai oferece incentivos fiscais para a exportação de software, como a isenção de imposto de renda para empresas que exportam serviços de TI. Essa vantagem locacional no país de origem permitiu que a Arkano competisse com preços mais atrativos nos mercados estrangeiros. No entanto, em alguns casos, como no Brasil, os altos impostos sobre importação de serviços anularam essa vantagem, levando a empresa a adaptar suas estratégias.

Vantagens de Internalização (Internalization): A Arkano optou por internalizar suas operações nos mercados estrangeiros por meio da abertura de subsidiárias locais. Essa decisão permitiu à empresa manter controle total sobre suas operações, garantir a qualidade dos serviços prestados e proteger seu know-how tecnológico. Ao estabelecer presença física nos países de atuação, a Arkano pôde atender melhor às necessidades dos clientes locais e cumprir com as regulamentações específicas de cada mercado. A internalização também facilitou a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, elemento essencial para o sucesso na América Latina. O diretor e fundador enfatizou a importância da proximidade e da confiança:

“Investimos tempo em viagens, reuniões presenciais e no entendimento profundo das necessidades dos clientes. Nosso mercado latino-americano precisa de proximidade para gerar confiança (Entrevista, 2024).”

A Arkano utilizou suas vantagens de propriedade para entrar em mercados onde identificou vantagens locais, internalizando suas operações para maximizar o controle e minimizar os riscos. Essa combinação de fatores está em consonância com o Paradigma Eclético de Dunning, explicando a motivação e a estratégia de internacionalização adotada pela empresa.

5.2.4. Conceito de Born Globals

O conceito de *Born Globals* refere-se a empresas que, desde o início de suas operações, buscam atuar em mercados internacionais, sem seguir o processo incremental tradicional proposto pelo Modelo de Uppsala. Essas empresas caracterizam-se por uma rápida internacionalização, geralmente dentro dos primeiros anos de existência, e por uma orientação global em sua estratégia de negócios (Knight e Cavusgil, 2004). A Arkano Software pode ser analisada sob a perspectiva de uma *Born Global*, considerando que iniciou sua internacionalização apenas dois anos após sua fundação. Essa rapidez na expansão internacional indica uma orientação estratégica voltada para o mercado global desde os primeiros estágios da empresa. Algumas características da Arkano reforçam sua classificação como *Born Global*:

Uso de redes globais, pois a empresa alavancou sua relação com a Microsoft, uma multinacional com presença global, para acessar mercados estrangeiros. Essa rede internacional foi crucial para a rápida internacionalização da Arkano.

A oferta de produtos e serviços inovadores, especializada em tecnologias de ponta da Microsoft, a Arkano oferece soluções inovadoras que atendem a demandas universais, facilitando sua atuação em diferentes mercados.

Capital Humano Internacionalizado, a firma possui equipes multiculturais e interdisciplinares, o que favorece a compreensão de diferentes contextos culturais e a adaptação aos mercados internacionais.

Orientação empreendedora e visão global, o fundador da empresa demonstrou desde o início uma visão voltada para o crescimento e a aprendizagem em múltiplos mercados. A busca por novos desafios e a vontade de crescer impulsionaram a expansão internacional.

No entanto, é importante notar que, embora a Arkano tenha se internacionalizado rapidamente, ela também enfrentou desafios típicos de empresas que seguem processos mais

tradicionais de internacionalização. A necessidade de adaptar-se a diferentes culturas, regulamentações e práticas de negócios exigiu um aprendizado contínuo e a adoção de estratégias flexíveis.

5.3. Síntese da Análise Teórica

A análise da internacionalização da Arkano Software revela que a empresa incorpora elementos dos três modelos teóricos estudados:

- **Modelo de Uppsala:** A Arkano seguiu um processo de internacionalização que, em certa medida, foi gradual e baseado no aprendizado incremental. Expandiu-se inicialmente para mercados próximos culturalmente e ampliou seu comprometimento à medida que ganhava experiência e conhecimento.
- **Paradigma Eclético de Dunning:** A empresa utilizou suas vantagens de propriedade (expertise tecnológica e reputação), aproveitou vantagens locais (mercados latino-americanos em crescimento e incentivos fiscais) e optou pela internalização das operações para manter controle e qualidade.
- ***Born Globals:*** A rápida internacionalização, apenas dois anos após a fundação, e a orientação global desde o início são características que alinham a Arkano ao conceito de *Born Globals*.

Essa combinação de modelos evidencia que a internacionalização da Arkano não se restringe a uma única abordagem teórica, mas resulta de uma estratégia híbrida que integra diferentes elementos para atender às especificidades de seu contexto e objetivos empresariais.

5.4. Reflexões sobre os Desafios e Estratégias

A Arkano enfrentou diversos desafios em sua trajetória internacional, como diferenças culturais, barreiras linguísticas, complexidades regulatórias e concorrência local. A forma como a empresa abordou esses desafios está alinhada com as recomendações dos modelos teóricos:

- **Construção de Redes e Relacionamentos:** Ao utilizar suas redes de contatos e investir na construção de relacionamentos de confiança, a Arkano mitigou os riscos associados à entrada em novos mercados, conforme sugerido pela perspectiva de redes do Modelo de Uppsala.

- **Adaptação às Condições Locais:** A empresa reconheceu a importância de adaptar suas estratégias de venda, negociação e operação às preferências e regulamentações de cada mercado, em consonância com as vantagens locais destacadas no Paradigma Eclético.
- **Inovação e Aprendizado Contínuo:** A Arkano manteve-se atualizada com as últimas tecnologias e investiu em inovação, elementos essenciais para sustentar sua vantagem competitiva e atender às demandas dos mercados internacionais, conforme observado nas *Born Globals*.

5.5. Contribuições para o Entendimento da Internacionalização

O caso da Arkano Software contribui para o entendimento de como empresas de tecnologia podem internacionalizar-se de forma bem-sucedida, combinando diferentes estratégias e modelos teóricos. A experiência da Arkano demonstra que:

- A utilização de redes de relacionamento pode acelerar o processo de internacionalização e reduzir barreiras à entrada.
- A flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para enfrentar os desafios culturais, regulatórios e competitivos em mercados estrangeiros.
- A inovação contínua e o investimento em capital humano qualificado são fatores-chave para manter a relevância e a competitividade em um ambiente global.
- A internacionalização pode ocorrer de forma rápida e simultânea em múltiplos mercados, especialmente em setores tecnológicos, onde as barreiras físicas são menos significativas.

A Arkano Software exemplifica como uma empresa pode integrar diferentes abordagens teóricas para conduzir seu processo de internacionalização de maneira eficaz. Ao aliar a expansão gradual e o aprendizado incremental do Modelo de Uppsala, as vantagens competitivas do Paradigma Eclético e a orientação global das *Born Globals*, a Arkano construiu uma estratégia robusta que lhe permitiu crescer e consolidar-se em diversos mercados internacionais. Essa análise evidencia que a aplicação dos modelos teóricos deve ser adaptada ao contexto específico de cada empresa, considerando suas características, recursos e objetivos. No caso da Arkano, a combinação das diferentes teorias proporcionou insights

valiosos para compreender as decisões estratégicas e as adaptações realizadas ao longo de sua trajetória internacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar os desafios e estratégias da internacionalização de empresas, utilizando como estudo de caso a Arkano Software, uma empresa do setor de tecnologia da informação que se destaca por sua atuação em diferentes mercados internacionais. O processo de internacionalização é complexo e dinâmico, envolvendo desde a superação de barreiras regulatórias e culturais até a adaptação de produtos e serviços para atender às demandas específicas de cada mercado.

Este estudo se baseou em teorias amplamente reconhecidas, como o Modelo de Uppsala, o Paradigma Eclético de Dunning e o conceito de *Born Global*, para entender as estratégias adotadas pela Arkano em seu processo de expansão internacional. A relevância do tema está diretamente ligada ao contexto atual de globalização, em que as empresas, independentemente do porte, buscam cada vez mais oportunidades em mercados externos para aumentar sua competitividade, diversificar riscos e ampliar suas bases de clientes.

A internacionalização é um fenômeno que reflete não apenas o desejo de crescimento, mas também a necessidade de inserção em cadeias globais de valor e de exploração de novas oportunidades. Nesse sentido, a Arkano Software emerge como um exemplo prático dos desafios e das estratégias necessárias para uma empresa se posicionar de forma competitiva em diferentes contextos internacionais, contribuindo não apenas para o campo acadêmico, mas também para o setor empresarial, oferecendo insights valiosos sobre as práticas de expansão global.

No decorrer do trabalho, foram analisadas as motivações para a Arkano Software buscar sua expansão internacional, tais como a busca por novos mercados, a redução de custos, a diversificação de riscos e a inovação em seus produtos e serviços. As principais barreiras enfrentadas pela empresa também foram destacadas, incluindo as barreiras culturais, regulatórias e econômicas, que muitas vezes dificultam a entrada e a consolidação em novos mercados. Esses desafios exigem que as empresas desenvolvam competências específicas para lidar com as diferenças culturais, com a complexidade das regulamentações locais e com as demandas dos consumidores estrangeiros, o que foi abordado pela Arkano por meio de uma adaptação eficaz de seus produtos e serviços.

Ao relembrar os objetivos gerais e específicos, é possível afirmar que o estudo alcançou seus propósitos ao demonstrar como a Arkano Software enfrentou desafios e adotou estratégias para se inserir no contexto internacional. Entre os objetivos específicos, se destacaram a identificação dos principais desafios enfrentados pela empresa, a análise das estratégias de entrada nos mercados internacionais, a avaliação da adaptação de produtos e serviços, e o papel das parcerias locais na eficácia do processo de internacionalização. Verificou-se que a adaptação dos produtos e a formação de alianças estratégicas nos mercados-alvo foram fatores essenciais para superar as barreiras culturais e regulatórias, corroborando a hipótese de que a implementação de estratégias específicas contribuiu significativamente para o sucesso da internacionalização da empresa.

A análise das estratégias adotadas pela Arkano Software demonstrou que a empresa seguiu uma abordagem gradual de internacionalização, alinhada ao Modelo de Uppsala, em que o compromisso incremental com novos mercados foi fundamental para reduzir incertezas e aumentar a competitividade. A Arkano também explorou as vantagens de propriedade, localização e internalização, conforme descrito no Paradigma Eclético de Dunning, que ajudaram a direcionar suas decisões sobre quais mercados explorar e quais estratégias de entrada adotar. Adicionalmente, a Arkano Software também apresentou características alinhadas ao conceito de *Born Global*, ao iniciar seu processo de internacionalização apenas dois anos após sua fundação. Essa rápida expansão internacional demonstra uma orientação global intrínseca e a capacidade de operar em múltiplos mercados desde os estágios iniciais da empresa. A Arkano aproveitou suas vantagens competitivas, como a expertise em tecnologias Microsoft e a parceria estratégica com uma multinacional de renome, para inserir-se rapidamente em diversos mercados internacionais. A integração dessas teorias permitiu à Arkano adaptar suas estratégias às especificidades de cada mercado, acumulando conhecimento e construindo relações de longo prazo que favoreceram seu sucesso em diferentes contextos.

No âmbito da hipótese deste trabalho, foi confirmado que a internacionalização bem-sucedida da Arkano Software está relacionada à sua capacidade de se adaptar às demandas dos mercados-alvo, por meio da adaptação de produtos e serviços e do estabelecimento de parcerias locais. Essa abordagem permitiu à empresa superar barreiras culturais e regulatórias e assegurar uma inserção mais eficiente e eficaz em mercados diversificados. A hipótese central, que propõe que a adaptação local e as parcerias estratégicas foram fatores fundamentais para superar os desafios da internacionalização, foi corroborada ao longo do estudo de caso.

Os resultados deste estudo fornecem um panorama abrangente sobre como a Arkano Software se posicionou no cenário internacional, adotando práticas que lhe permitiram obter vantagens competitivas e se consolidar como uma empresa relevante no setor de tecnologia. A abordagem incremental e adaptativa adotada pela empresa, juntamente com o uso eficaz de parcerias e inovações, permitiu não apenas o ingresso em novos mercados, mas também a manutenção de uma postura competitiva em mercados altamente dinâmicos e desafiadores.

Além disso, a experiência da Arkano demonstra que o sucesso na internacionalização depende de uma combinação de fatores, como a capacidade de inovar, a flexibilidade para adaptar produtos e processos e a construção de alianças que possibilitem a atuação eficiente em diferentes contextos culturais e econômicos.

Por fim, é importante destacar que este estudo também contribuiu para a literatura acadêmica ao analisar, de forma prática, a aplicação de modelos teóricos de internacionalização em um contexto real e contemporâneo. Dessa forma, as práticas observadas na Arkano não apenas validam e enriquecem os modelos tradicionais de internacionalização, como o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético, mas também demonstram a relevância e a aplicabilidade do conceito de *Born Global* no contexto contemporâneo. A experiência da Arkano evidencia que, embora os modelos tradicionais ainda sejam pertinentes, as empresas de tecnologia podem adotar abordagens híbridas que combinam expansão rápida e adaptação incremental, adaptando-se às novas dinâmicas do mercado e às demandas específicas do setor. Nesse sentido, as práticas observadas na Arkano podem servir como um guia para outras empresas que buscam se internacionalizar, especialmente no setor de tecnologia, onde a inovação e a adaptação rápida são essenciais para a sobrevivência e o crescimento.

Como sugestão para futuras pesquisas, seria interessante aprofundar a investigação sobre como empresas de menor porte, com menos recursos financeiros e humanos, poderiam adotar as estratégias observadas na Arkano em seu processo de internacionalização. Além disso, explorar o impacto das tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, no processo de expansão internacional de empresas de tecnologia pode fornecer insights valiosos para empresas que buscam adotar abordagens mais ágeis e eficientes para se expandirem globalmente. Essas sugestões podem contribuir para ampliar o conhecimento sobre internacionalização e ajudar a orientar práticas empresariais em um mundo cada vez mais conectado e competitivo.

REFERÊNCIAS

- ALON, I.; APRILYANTI, I.D.; HENRÍQUEZ PARODI, M.C. A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*, v. 29, n. 1, p. 43-69, 2021. DOI: 10.1108/MBR-01-2020-0019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>. Acesso em: 27 de jun. 2024.
- ANDERSEN, Peter; AHMAD, Syed Zamberi; CHAN, Wai Meng. Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review. *International Journal of Business and Commerce*, v. 4, n. 01, p. 37-86, set. 2014. Disponível em: <http://www.ijbcnet.com>. Acesso em: 19 de jun. 2024.
- ARKANO SOFTWARE. *Página oficial da Arkano Software no LinkedIn*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/arkano-software/>. Acesso em: 13 out. 2024.
- ARKANO SOFTWARE. *Arkano Software*. Disponível em: <https://arkanosoft.com/>. Acesso em: 13 out. 2024.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo Lisboa. **Portugal: Edições**, v. 70, 1977.
- BREDERODE, Manuel José de Caetano Teixeira Homem de. **Processo de internacionalização e inovação no setor dos transportes rodoviários de passageiros em meio urbano: estudo de caso**. 2023. Dissertação (Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização) – ISG Business & Economics School, Lisboa, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/46174>.
- CALANTONE, Roger; KNIGHT, Gary. The critical role of product quality in the international performance of industrial firms. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 6, p. 493-506, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850100001243>. Acesso em: 19 de jun. 2024.
- CARIONI, Rodrigo. O papel do marketing internacional na nova economia e a internacionalização das empresas. In: CARIONI, Rodrigo; NEVES, Janaína Baeta; POYER, Maria da Graça. *Gestão de Marketing Internacional*. Palhoça: UnisulVirtual, 2012.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Disponível em: . Acesso em: 16 out. 2016.
- CARVALHO, Carlos Augusto Septímio de; DIB, Luís Antônio da Rocha. Reconciliando o modelo de Uppsala com a perspectiva de networks: revisão crítica e integrativa. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 13-36, abr./jun. 2013.
- CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994.

CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G., & RIESENBERGER, J. R. (2013). *International Business: The New Realities*. Pearson.

COSTA, Daniel Alves Ferreira; VERDU, Fabiane Cortez. A adaptação do composto mercadológico no processo de internacionalização. In: XXXVI SEMAD – SEMANA DO ADMINISTRADOR, 7-11 nov. 2016. Anais [...]. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315705313_a_adaptacao_do_composto_mercadologico_no_processo_de_internacionalizacao.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S. P. **Global marketing strategy**. New York: McGraw-Hill 1995.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. *International business*. Orlando: The Dryden Press, 1999.

DE SOUZA, Eda Castro Lucas; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 14, n. 33, p. 103–118, 2012. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n33p103. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p103>. Acesso em: 3 jul. 2024.

DOUGLAS, Susan P.; WIND, Yoram. The myth of globalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 22, n. 4, p. 19-29, 1987. Disponível em: https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/8712_The_Myth_of_Globalization.pdf. Acesso em: 19 de jun. 2024.

DUNNING, John H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: *The international allocation of economic activity: proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm*. London: **Palgrave Macmillan** UK, p. 395-418, 1977.

DUNNING, John H.. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, 11(1), 9-31, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EKELEDO, Ikechi; SIVAKUMAR, Kumar. Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 4, p. 274-292, 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070398264002>. Acesso em: 16 de jun. 2024.

ELIAS, S. I. .; SILVA, A. de Q. .; REIS, B. D. dos .; FUKUOKA, D. M. L. .; ARAÚJO, D. G. de . **ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO**. **Revista Amor Mundi**, [S. l.], v. 4, n. 8, p. 79–89, 2023. DOI: 10.46550/amormundi.v4i8.319. Disponível em: <https://journal.editorametrics.com.br/index.php/amormundi/article/view/319>. Acesso em: 7 jun. 2024.

EVERS, Natasha et al. Corporate governance in international new ventures and born global firms. **International Small Business Journal**, v. 41, n. 6, p. 569-589, 2023.

GERSCHEWSKI, Stephan; SCOTT-KENNEL, Joanna; ROSE, Elizabeth L. Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. **The World Economy**, v. 43, n. 5, p. 1253-1276, 2020.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GONÇALVES, João Paulo González. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivos, Métodos e Diferenciais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2021.

GRÖNROOS, C. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/08876049910282547>. Acesso em: 18 de jun. 2024.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Harvard Business Review, v. 72, n. 4, p. 122-128, jul./ago. 1994.

HYMER, Stephen H. **The international operations of national firms, a study of direct foreign investment**. 1960. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology.

HOLLENSSEN, Svend; BOYD, Britta; ULRICH, Anna Marie Dyhr. The Choice of Foreign Entry Modes in a Control Perspective. **IUP Journal of Business Strategy**, v. 8, n. 4, 2011.

HORSKÁ, E.; UBREZIOVA, I.; KEKÄLE, T. Product adaptation in processes of internationalization: case of the Slovak food-processing companies. **Baltic Journal of Management**, v. 2, n. 3, p. 319-333, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17465260710817519>. Acesso em: 18 de jun. 2024.

HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v. 2, n. 2, p. 11-24, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 8(1), 23-32, 1977.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, 2009, 40(9), 1411-1431.

KLASSEN, Robert D.; WHYBARK, D. Clay. Barriers to the management of international operations. **Journal of Operations management**, v. 11, n. 4, p. 385-396, 1994.

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

KOTABE, MASAOKI; HELSEN, KRISTIAAN. ADMINISTRACAO DE MARKETING GLOBAL. SAO PAULO: ATLAS, 2000. 709P. ISBN 85-224-2268-0.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais: China. In: CASTRO, Auristela Correa (org.). **Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências**. 1. ed. São Paulo: Editora Científica, p. 231-240, 2020.. DOI: 10.37885/200800917. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/estrategias-de-entrada-e-operacao-em-mercados-internacionais-china>.

LEONIDOU, Leonidas C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of small business management**, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004.

LOPEZ, José Emilio Navas; MARTÍN, Luis Ángel Guerras. **La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones**. 4. ed. España: Thomson Reuters-Civitas, 2007. (Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Economía).

MARIADOSS, Babu John. **Core Principles of International Marketing**. Open Text WSU, 2015. Disponível em: <https://opentext.wsu.edu/cpim/>. Acesso em: 29 de jun. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Orgs.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 9-29.

MERRIAM, Sharan B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

PATTON, Michael Quinn. Qualitative research & evaluation methods. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PENG, M. W. *Global Business*. Cengage Learning, 2014.

PEREIRA, Elsa de Fátima Jerónimo. **O impacto do sistema de incentivos à inovação na internacionalização das PMEs portuguesas: evidências das PMEs portuguesas**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, 2021.

PETRONE, B. F.; CARON, A. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE. *Caderno PAIC*, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 299–313, 2017. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/258>. Acesso em: 6 jun. 2024.

PICCHIAI, Djair; TEIXEIRA, Moacir José. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. *Produto & Produção*, v. 20, n. 2, 2019. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/93337/54080>>. Acesso em: 27 de Abril de 2024.

PORTER, M. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Pedro Prates. *O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de uma empresa brasileira de software*. 2010. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

ROMANELLO, Rubina et al. International opportunity development of born global firms: the role of institutions. *critical perspectives on international business*, v. 18, n. 3, p. 303-337, 2021.

RUGMAN, A. M.; COLLINSON, S. *International Business*. Pearson, 2012.

RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, v. 35, p. 3-18, 2004.

SHARMA, D. Deo; BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*, v. 12, n. 6, p. 739-753, 2003.

SILVA, Renny Alves da; MORAES, Walter Fernando Araújo de. A evolução do modelo de Uppsala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 8, n. 3, Art. 4, p. 63-80, 2013. Disponível em: <http://internext.espm.br>. Acesso em: 30 de Maio de 2024.

STAL, Eva. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *INMR-Innovation & Management Review*, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010.

STEINBRUCH, Fernanda Kaili; SANTOS, Jane Lucia S.; HANSEN, Peter Bent; PERIN, Marcelo Gattermann. O que se tem estudado sobre modos de entrada em mercados internacionais nos últimos anos? *RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 6, p. 14-26, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10923/10264>. DOI: 10.13059/racef.v6i2.328.

SUEN, Alberto Sanyuan; KIMURA, Herbert. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de pesquisas em administração*, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

TANTONG, Phattarawan; KARANDE, Kiran; NAIR, Anil; SINGHAPAKDI, Anusorn. The effect of product adaptation and market orientation on export performance: a survey of Thai managers. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 18, n. 2, p. 155-170, 2010. DOI: 10.2753/MTP1069-6679180204. Disponível em:

<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679180204>. Acesso em: 26 de jun. 2024.

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd; FLORES, Francisco Sperotto. O modelo de internacionalização de Uppsala sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV). **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, Ibirama, v. 3, n. 5, p. 01–12, 2014. DOI:

10.5965/2316419003032014001. Disponível em:

<https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/4576>. Acesso em: 26 mai. 2024.

QUIFAMESSA, Domingos Cândido.; MATEQUE, Reginaldo Raimundo Mauricio.

Internacionalização de Empresas: as dificuldades enfrentadas por uma empresa de tintas do Brasil. *Revista Formadores - Vivências e Estudos*, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 3, p. 96 - 111, mai, 2019

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. The Uppsala model: Networks and

micro-foundations. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 1, p. 4-10, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WELCH, L. S., & LUOSTARINEN, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, 14(2), 34-55.

WERLANG, Nathalia Berger; ARONES, Vivian; FAVRETTO, Fabiane; FLACH, Rosiane Oswald. Estratégias de Internacionalização, Marketing Internacional e Desempenho Exportador: Um Panorama das Vinícolas Pertencentes ao Projeto Wines of Brasil. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte - MG - Brasil, v. 3, n. 2, p. 1-31, 2018.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM ARKANO SOFTWARE⁸

Tema 1: Desafios de Internacionalização

1. **Início da Jornada:** Poderia descrever o cenário no momento da decisão pela internacionalização da Arkano? Quais fatores influenciaram essa decisão?
 2. **Desafios Enfrentados:** Quais foram os principais obstáculos encontrados no início da internacionalização? Como esses desafios evoluíram ao longo do tempo?
 3. **Barreiras Culturais e Regulatórias:** Como a empresa lidou com barreiras culturais e regulamentações nos diferentes mercados em que entrou?
 4. **Gestão de Recursos:** Como a Arkano gerenciou seus recursos para apoiar a expansão internacional?
 5. **Competição Global:** Como a Arkano enfrentou a competição em mercados internacionais, especialmente contra empresas locais ou outras Born Globals?
 6. **Experiência e Conhecimento de Mercado:** Como a falta de experiência nos mercados internacionais foi abordada pela equipe de gestão da Arkano?
 7. **Gerenciamento de Riscos:** Como a Arkano gerenciou os riscos envolvidos na internacionalização, especialmente em mercados culturalmente diferentes?
 8. **Concorrência Local:** Como a Arkano lidou com a concorrência local ao entrar em novos mercados internacionais?
 9. **Estratégias de Precificação:** Como a Arkano ajustou suas estratégias de precificação ao entrar em mercados com condições econômicas e regulamentações fiscais diferentes?
-

Tema 2: Estratégias de Entrada e Adaptação de Produtos

1. **Escolha de Mercados:** Como a Arkano escolheu os mercados internacionais para entrada? Existiu algum critério específico ou oportunidade que guiou essas escolhas?
2. **Adaptação de Produtos/Serviços:** De que forma a Arkano adaptou seus produtos ou serviços para atender às exigências e preferências dos novos mercados?

⁸ **Nota:** Estas perguntas foram utilizadas na entrevista para compreender os processos e estratégias de internacionalização da Arkano, bem como os desafios enfrentados e as soluções implementadas pela empresa.

3. **Importância da Inovação:** Pode comentar sobre o papel da inovação na oferta de produtos e serviços da Arkano durante a internacionalização?
 4. **Estratégias de Marketing:** Quais estratégias de marketing foram empregadas para introduzir a marca e os produtos/serviços da Arkano nos mercados internacionais?
 5. **Feedback de Clientes:** Como a Arkano incorporou ou não o feedback dos clientes internacionais no desenvolvimento e adaptação de seus produtos/serviços?
 6. **Influência de Tendências Tecnológicas:** Como as tendências tecnológicas influenciaram a expansão? Houve momentos em que a empresa precisou alterar suas ofertas devido a mudanças tecnológicas?
-

Tema 3: Resultados e Reflexões

1. **Estratégias Eficazes:** Olhando em retrospectiva, quais estratégias a empresa considera que foram mais eficazes durante o processo de internacionalização?
 2. **Lições Aprendidas:** Quais lições a Arkano aprendeu sobre internacionalização que seriam valiosas para outras empresas?
 3. **Sustentabilidade e Crescimento:** Como a Arkano está planejando garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo em mercados internacionais?
 4. **Resultados da Internacionalização:** Quais foram os resultados da internacionalização para a empresa?
-

Tema 4: Parcerias Estratégicas

1. **Formação de Parcerias:** Como a formação de parcerias estratégicas locais ajudou a Arkano a superar desafios de internacionalização?
2. **Seleção de Parceiros:** Quais critérios foram utilizados na seleção de parceiros estratégicos nos mercados internacionais?
3. **Impacto das Parcerias:** Pode compartilhar algum exemplo específico de como uma parceria foi decisiva para o sucesso em um mercado internacional?
4. **Desafios nas Parcerias:** Quais foram os principais desafios enfrentados na formação e manutenção de parcerias estratégicas em mercados internacionais?

5. **Contribuição de Parceiros para a Inovação:** De que forma os parceiros internacionais contribuíram para o processo de inovação da Arkano?