

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Matheus Ribeiro Daibert

**Internacionalização de Serviços em Tecnologia B2B: estudo de caso sobre as
barreiras culturais e operacionais para uma média empresa**

Juiz de Fora
2026

Matheus Ribeiro Daibert

Internacionalização de Serviços em Tecnologia B2B: estudo de caso sobre as barreiras culturais e operacionais para uma média empresa

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

Juiz de Fora
2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ribeiro Daibert, Matheus.

Internacionalização de serviços em tecnologia b2b: : estudo de caso sobre as barreiras culturais e operacionais para uma média empresa / Matheus Ribeiro Daibert. -- 2026.

47 f. : il.

Orientadora: Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2026.

1. Internacionalização. 2. Tecnologia B2B. 3. Barreiras culturais. 4. Barreiras operacionais. 5. Modelo de Uppsala. I. Dornelas de Oliveira Mendes, Tatiana, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 26 de Janeiro de 2026.

Documento assinado digitalmente
gov.br MATHEUS RIBEIRO DAIBERT
Data: 26/01/2026 13:50:43-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Matheus Ribeiro Daibert

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado **Aprovado**, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de **(colocar o nome do curso)**, deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 09 de janeiro de 2026.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes, Professor(a)**, em 21/01/2026, às 09:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fabricio Pereira Soares, Professor(a)**, em 21/01/2026, às 17:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Matheus Ribeiro Daibert, Usuário Externo**, em 22/01/2026, às 09:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **CAMILA BRAGA SOARES PINTO, Professor(a)**, em 22/01/2026, às 16:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2818841** e o código CRC **27F17A31**.

Dedico este trabalho aos meus pais, Geraldo e Rita, por serem meu alicerce e por sempre acreditarem no meu potencial, e à minha irmã Maria, cuja trajetória e exemplo são a minha maior inspiração.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Geraldo e Rita, por terem sido os primeiros a acreditar em mim. Sem o apoio incondicional e o incentivo de vocês, a conclusão desta etapa não seria possível.

À minha irmã, Maria, pelo exemplo de dedicação que me guia e por estar sempre ao meu lado.

Aos meus padrinhos, José Ricardo e Elisa, por todo o apoio, carinho e presença constante em todos os momentos importantes da minha vida.

Aos meus amigos, que dividiram comigo os desafios e as conquistas destes anos de graduação, em especial menciono Alice Pimenta, João Arthur e Mateus Brandão. Vocês tornaram o percurso não apenas mais leve, mas genuinamente divertido e proveitoso de se viver. Aproveito também para agradecer aos parceiros e amigos da Atlética Monetária, pelos momentos inesquecíveis e por terem sido um dos melhores presentes que a universidade me proporcionou.

Aos professores por todo ensinamento e mentoria prestados durante todos estes anos.

À minha orientadora, Dra. Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes, pela paciência e condução técnica essencial para o desenvolvimento deste estudo sobre a internacionalização da Guiando.

RESUMO

Este estudo analisa o processo de internacionalização da Guiando, empresa de tecnologia B2B, focando nas barreiras culturais e operacionais na expansão para Argentina, Chile e Uruguai. O objetivo foi investigar como esses desafios impactam a venda e a implementação do *software* financeiro *TWM (Total Web Manager)*. A metodologia consistiu em um estudo de caso único qualitativo e exploratório, com entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores das áreas comercial e *onboarding* de clientes, além de análise documental. Os resultados mostram que a distância psíquica se manifestou principalmente no idioma e no contraste entre a objetividade nas negociações internacionais e o estilo brasileiro de fazer negócios, exigindo a contratação de um analista nativo para mitigar riscos no *onboarding*. Operacionalmente, os principais gargalos foram a complexidade fiscal e a bitributação, além da falta de padronização nas faturas das operadoras estrangeiras, o que gerou a necessidade de customizações técnicas e processos manuais no *software* comercializado. Conclui-se que a internacionalização ocorreu pelo acompanhamento de um cliente já existente, e que confirma o aprendizado gradual previsto pelo Modelo de Uppsala e a importância da adaptação do produto e dos processos às particularidades de cada mercado.

Palavras-chave: Internacionalização de serviços; Tecnologia B2B; Barreiras culturais; Barreiras operacionais; Modelo de Uppsala.

ABSTRACT

This study analyzes the internationalization process of Guiando, a B2B technology company, focusing on cultural and operational barriers during its expansion into Argentina, Chile, and Uruguay. The objective was to investigate how these challenges impact the sales and implementation of a financial software named TWM (Total Web Manager). The methodology consisted of a qualitative and exploratory single case study, featuring semi-structured interviews with managers and employees from the commercial and client onboarding departments, as well as document analysis. The results show that psychic distance manifested mainly through language barriers and the contrast between the objectivity in international negotiations and the Brazilian way of doing business, requiring the hiring of a native analyst to mitigate risks during onboarding. Operationally, the main bottlenecks were tax complexity and double taxation, in addition to the lack of standardization in foreign telecom invoices, which led to the need for technical customizations and manual processes within the marketed software. It is concluded that the internationalization occurred by following an existing client, also confirming the gradual learning process predicted by the Uppsala Model and the importance of adapting products and processes to the particularities of each market.

Keywords: Internationalization of services; B2B technology; Cultural barriers; Operational barriers; Uppsala Model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Comparação dos Modelos de Entrada.....	18
Quadro 2	– Framework de Lovelock para Níveis de Serviços.....	21
Quadro 3	– Etapas de Pesquisa.....	29
Quadro 4	– Entrevistados.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TWM	<i>Total Web Manager</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
OLI	<i>Ownership, Location and Internalization</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
IVA	<i>Impuesto al Valor Agregado</i>
CS	<i>Customer Success</i>
LATAM	América Latina
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	15
2.1.1 Conceitos e Escopo	15
2.1.2 Modelos de Entrada.....	16
2.1.2.1 Comparação dos Modelos	18
2.1.3 Orientação Empreendedora e Redes Internacionais	19
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS E TECNOLOGIA B2B	20
2.2.1 Classificação e Internacionalização de Serviços	20
2.2.2 Internacionalizar em Relações B2B.....	22
2.2.3 Internacionalizar Serviços e Tecnologia B2B.....	23
2.3 IMPACTO DA CULTURA NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	23
2.3.1 Conceito de Cultura	23
2.3.2 Cultura na Internacionalização	25
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
3 METODOLOGIA	27
3.1 PESQUISA QUALITATIVA, EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA	27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	31
4.1 CATEGORIA 1: BARREIRAS CULTURAIS.....	31
4.2 CATEGORIA 2: BARREIRAS OPERACIONAIS.....	34
4.3 CATEGORIA 3: APRENDIZADOS E ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
6 REFERÊNCIAS.....	41
7 ANEXOS	43
APÊNDICE A – Roteiro de Pesquisa 1: Grupo de Venda.....	43
APÊNDICE B – Roteiro de Pesquisa 2: Grupo de Implementação.....	44

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, em 2023, segundo o relatório da Fundação Dom Cabral, das mais de 200 empresas ouvidas, de todos os tamanhos, quase 70% delas planejavam entrar em novos mercados dentro de 2 anos. Isso demonstra que no escopo geral brasileiro, a concorrência está atenta ao mercado estrangeiro como forma de fortalecimento e escalabilidade de suas operações.

Já no contexto global atual, e para o nicho de serviços em tecnologia a internacionalização se tornou altamente acessível e necessária para manter a competitividade das empresas. Dessa forma, a Guiando, empresa referência no Brasil em serviços de tecnologia financeira voltados à área de telecomunicações, iniciou seu processo de internacionalização para a América Latina, com foco nos mercados da Argentina, Chile e Uruguai.

A Guiando atua no nicho de *Telecom Expense Management* (TEM), oferecendo soluções como auditoria de faturas, consultoria para redução de custos com telecom, outsourcing, software asset management, total expense management, gestão e controle de custos, além de promover a transformação digital. Seu principal produto é o *Total Web Manager* (TWM), um sistema web que demanda um processo estruturado de implementação junto aos clientes.

Para qualquer processo de internacionalização, percebe-se fatores que impactam diretamente no sucesso da operação, como as diferenças culturais entre países e povos, seja no ato de vender ou implementar um serviço para conquistar um mercado.

Considerando esse cenário, esta pesquisa busca entender como as barreiras culturais e operacionais afetam o processo de internacionalização da Guiando. A partir da experiência da empresa, procura-se identificar os principais desafios e aprendizados na venda e implantação de serviços em países da América Latina.

Apesar do avanço da literatura sobre internacionalização, ainda são escassos estudos empíricos que explorem, de forma aprofundada, como barreiras culturais e operacionais afetam a internacionalização de serviços tecnológicos B2B em médias empresas latino-americanas.

Este trabalho tem como analisar o processo de internacionalização da Guiando, com ênfase nas barreiras culturais e operacionais enfrentadas durante a venda e

implementação do TWM em países da América Latina e colaborar com os estudos sobre a internacionalização de médias empresas.

A partir disso, busca-se responder à seguinte questão pesquisa: “quais barreiras culturais e operacionais impactam os processos de venda e implantação de soluções tecnológicas da Guiando para clientes na América Latina?” Compreender esses desafios é essencial para apoiar a estratégia de internacionalização da empresa e fortalecer sua atuação em mercados estrangeiros.

Para isso, será utilizada a metodologia de estudo de caso único, centrada na experiência da empresa Guiando. A pesquisa conta com entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores diretamente envolvidos no processo de expansão internacional, além da análise de documentos internos. A abordagem qualitativa foi complementada por uma revisão bibliográfica, com foco em barreiras culturais e operacionais específicas do contexto latino-americano.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: dividido em cinco capítulos, o primeiro traz a introdução, com o tema, os objetivos e o contexto da pesquisa. O segundo apresenta o referencial teórico, reunindo os principais conceitos sobre internacionalização de empresas de serviços em tecnologia e os impactos culturais envolvidos. O terceiro capítulo explica a metodologia usada no estudo de caso. O quarto mostra a análise e discussão dos dados coletados junto à empresa Guiando. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, destacando as principais conclusões e contribuições do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

2.1.1 Conceitos e Escopo

O portal do Sebrae (2023), uma das instituições que mais fomenta e apoia o empreendedorismo no Brasil, define: “Internacionalizar significa expandir a atuação da empresa para o mercado internacional, incluindo desde a importação e exportação de produtos, até a produção de produtos e serviços em outros países. É um processo crescente e contínuo de envolvimento de uma empresa em operações com mercados de fora da sua base de origem.”

Barney (2017) apresenta a internacionalização como uma estratégia, ou no plural como ele menciona, as “estratégias internacionais” permitem que as empresas explorem novas oportunidades de mercado ou possam controlar ameaças no mercado em que estão. Permitindo: encontrar novos clientes; processos de produção com custo reduzido; explorar novas competências; escalabilidade de competências já existentes; e a gestão de riscos corporativos.

Para Costa e Santos (2011 apud Mendes; 2024), a decisão de se internacionalizar ou globalizar de uma empresa está intrinsecamente ligada à necessidade de lucrar mais, reduzir custos ou ganhar novos mercados. Nessa ótica, a vantagem competitiva se torna o grande fator a ser analisado.

Segundo Costa e Garcia (2011), existem duas diretrizes para analisar o processo de internacionalização de uma empresa. A primeira sobre uma análise econômica, onde que, se tomada a decisão de internacionalização ela será baseada em dados que a permitam e a justifiquem de forma a otimizar lucros. Já a segunda diretriz adotada seria sob uma ótica comportamental, que visa entender como reduzir danos no processo de globalização e entender os porquês da decisão. Ou seja, compreender o que deverá ser internacionalizado no contexto da empresa, quando iniciar o processo, onde será a atuação no exterior, e como será feito.

Contudo, para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2009, p. 45), existem diversos motivos para a expansão internacional de uma empresa, aonde ele divide os motivos

em dois grupos: estratégicos e reativos. Ele cita exatamente nove motivos específicos, que são:

1. Buscar oportunidades de crescimento com a diversificação de mercado;
2. Obter maiores margens de lucros;
3. Adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação;
4. Atender melhor a clientes importantes que se internacionalizam;
5. Ficar mais próximo das fontes de suprimento, beneficiar-se do global sourcing ou ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos;
6. Obter acesso a fatores de produção com menor custo ou menor valor;
7. Desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e P&D;
8. Enfrentar a concorrência internacional com eficácia ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico;
9. Investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com parceiros estrangeiros.

Estes motivos são, segundo os autores, os porquês da decisão tomada. No contexto da Guiando, esses conceitos ajudam a compreender as motivações estratégicas da empresa para buscar novos mercados na América Latina. A decisão de internacionalizar pode não se dar apenas pela busca de lucro, mas também pela necessidade de ampliar o portfólio e fortalecer sua vantagem competitiva em um setor altamente tecnológico e dinâmico, conforme destacado por Barney (2017) e Costa e Santos (2011).

Se faz necessária agora a ótica de como realizar um processo de internacionalização com sucesso.

2.1.2 Modelos de Entrada

Com o conceito claro, é possível vislumbrar que a entrada em novos mercados pode ocorrer de maneira gradual, à medida com que a empresa adquire experiência. Para corroborar com isso, um dos modelos mais conhecidos no tema da internacionalização, o modelo *Uppsala*, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), propõe que o processo de inserção internacional das empresas acontece, de fato, de uma forma gradual. Onde, inicialmente as empresas adotam práticas como

exportações indiretas ou o uso de representantes locais, e assim com o tempo, avançam com mais experiência para a instalação de operações próprias. Ou seja, ganha crescimento do mercado alvo. Em 2025, num mercado altamente volátil e tecnológico, é pertinente avaliar se o modelo ainda faz sentido.

Esse modelo contribui para compreender o movimento inicial da Guiando, que optou por ingressar em países vizinhos culturalmente próximos, como a Argentina, o Chile e o Uruguai, antes de expandir para mercados mais distantes.

Enquanto o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) enfatiza o aprendizado gradual e a redução de riscos à medida que a empresa adquire experiência, o Paradigma Eclético de Dunning (2001) adota uma lógica mais racional e estruturada, baseada em vantagens de propriedade, localização e internalização.

O Paradigma Eclético (OLI), concebido por John Dunning (2001), aborda que, uma empresa opta por se internacionalizar quando possui vantagens específicas de propriedade (*Ownership*), identifica os benefícios de operar em determinado país (*Location*), e não vê vantagens em se terceirizar, preferindo assim manter as operações sob seu domínio (*Internalization*). O modelo OLI é importante para entendermos o processo de empresas inovadoras, como as de serviços em tecnologia. Onde seu maior ativo, a expertise do processo, é intangível e fundamental para o processo de expansão.

O comportamento das empresas de tecnologia no que tange à expansão internacional pode ser diferente dos modelos mais clássicos, pois como é trazido por Guimarães e Azambuja (2018), a dependência da infraestrutura física se mostra muito menor. E com isso mencionam as empresas “*Born Globals*”, empresas que já nascem internacionalizadas.

Com relação às “*Born Globals*”, segundo Ribeiro (2012 apud Mendes; 2024), elas são empresas que já nascem globalizadas ou a alcançam em pouco tempo após o início de suas operações. Indo em contrapartida aos modelos tradicionais, como o de *Uppsala*, que prezam pelo desenvolvimento e gradualidade do processo de internacionalização.

Nota-se, portanto, uma evolução no pensamento sobre internacionalização. Enquanto modelos clássicos, como o de Uppsala, refletem um contexto industrial com expansão lenta e incremental, abordagens mais recentes, como o conceito de Born Globals nos mostram a realidade de um mercado digitalizado e conectado, em que a entrada rápida em diversos países é facilitada pela tecnologia e globalização.

2.1.2.1 Comparação dos Modelos

O quadro abaixo busca ilustrar as principais características entre os modelos. Comparando-os em 3 aspectos: definição - ideia principal do modelo; motivações principais - de acordo com o modelo o motivo pelo qual as empresas buscam a internacionalização; e barreiras e desafios - os principais gargalos identificados pelos modelos para o sucesso da internacionalização.

Quadro 1: Comparação dos Modelos de Entrada.

Aspectos comparados	Modelo <i>Uppsala</i>	Paradigma OLI	<i>Born Globals</i>
Definição	Internacionalização gradual baseada na experiência prática adquirida em etapas.	Internacionalização a partir de vantagens específicas: propriedade (Ownership), localização (Location) e internalização (Internalization).	Empresas que já nascem ou se tornam internacionalizadas logo após a fundação.
Motivações principais	Redução de riscos por meio do acúmulo gradual de conhecimento e experiência no mercado estrangeiro.	Obtenção de vantagens competitivas específicas, aproveitamento de boas condições em determinados locais e controle eficiente das operações internacionais.	Perspectiva internacional desde o início. Aproveitamento da oportunidade imediata de se internacionalizar por conta da tecnologia e inovação.
Barreiras e desafios	Distância psíquica (diferenças culturais, linguísticas e institucionais) e falta de conhecimento sobre o mercado estrangeiro, o que	Complexidade na avaliação das vantagens de propriedade, localização e internalização.	Barreiras menos ligadas ao conhecimento gradual e mais relacionadas a fatores de regulação, econômicos e culturais que

	pode levar a uma expansão mais cautelosa.		podem limitar a expansão acelerada.
--	---	--	-------------------------------------

Fonte: Johanson e Vahlne (1977); Dunning (2001); Guimarães e Azambuja (2018); Ribeiro (2012 apud Mendes; 2024).

Percebe-se que os três modelos apresentam abordagens distintas para a internacionalização. Enquanto o Modelo de Uppsala enfatiza a experiência gradual e a redução de riscos, o Paradigma OLI destaca a importância das vantagens competitivas e da eficiência, e o modelo *Born Globals* evidencia a capacidade de internacionalização acelerada desde a fundação. Essa diversidade de perspectivas permite compreender que não existe um caminho único para a internacionalização, mas diferentes estratégias que variam de acordo com as características da empresa e do ambiente em que está inserida.

2.1.3 Orientação Empreendedora e Redes Internacionais

Nos últimos anos, novas abordagens têm ampliado a forma de entender o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, especialmente as de base tecnológica, que é o caso da Guiando. Entre elas, a Orientação Empreendedora Internacional (IEO) e a Orientação para Redes Internacionais (INO) vêm se destacando como fatores importantes para explicar o sucesso e a rapidez com que essas empresas entram em novos mercados (Nave; Ferreira; Carneiro, 2024).

A IEO reúne dimensões como inovação, proatividade, autonomia, propensão ao risco e agressividade competitiva, que representam a postura estratégica das empresas que buscam se expandir além das fronteiras. De forma prática, empresas mais inovadoras e autônomas costumam se adaptar mais rápido e aproveitar melhor as oportunidades internacionais.

Já a INO trata da capacidade de criar e manter relacionamentos com parceiros, clientes e até concorrentes em outros países. Essa construção de redes permite trocas de conhecimento, aprendizado conjunto e redução de riscos. O estudo de Nave, Ferreira e Carneiro (2024) mostra que alianças estratégicas, inclusive entre concorrentes (coopetição), podem acelerar a entrada em novos mercados. Assim, além de tecnologia e conectividade, o sucesso na internacionalização também

depende de fatores intangíveis, como a cultura empreendedora e a habilidade de se relacionar globalmente, fator imprescindível para qualquer internacionalização de serviços, principalmente, tema discutido no capítulo a seguir.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS E TECNOLOGIA B2B

2.2.1 Classificação e Internacionalização de Serviços

Contextualizando acerca do ramo de serviços (Erramilli, 1990 apud Salerno; Zen; Bittencourt, 2021) nos mostram que serviços podem ser categorizados em dois tipos: *hard service* e *soft service*. O *hard service* pode ser entendido pela possibilidade de separação entre produção e consumo, em algum bem físico que permita armazenar e transferir o serviço realizado. Já o *soft service* são caracterizados pela proximidade entre cliente e fornecedor que geram certa simultaneidade ao processo de produção e consumo.

Para corroborar, Lovelock (1983) desenvolveu um framework que agrupa os serviços em 4 níveis. Nele é possível identificar 2 grupos, o primeiro com ações tangíveis:

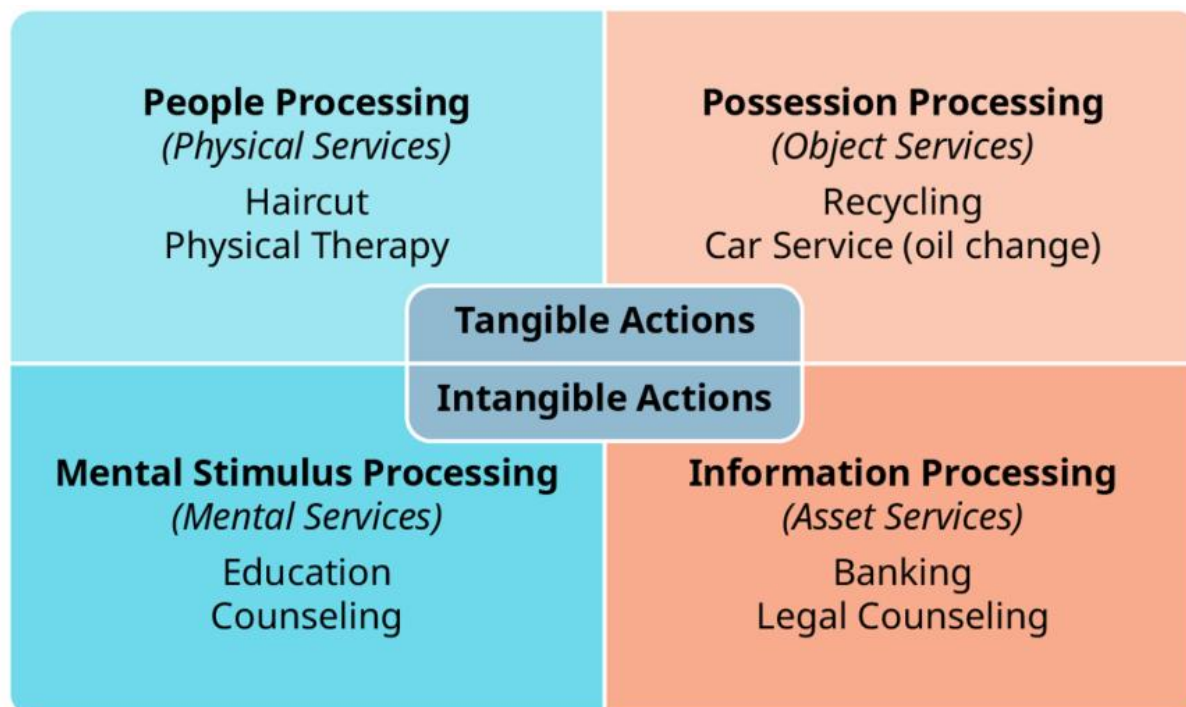
- *People Processing*: que representam ações tangíveis aos corpos das pessoas, como por exemplo corte de cabelo ou massagens;
- *Possession Processing*: ações tangíveis à bens e posses físicas, exemplificado com o processo de reciclagem ou serviços de mecânica de carros;

No segundo grupo temos as ações intangíveis, com:

- *Mental Stimulus Processing*: são ações intangíveis à mente das pessoas, como exemplo o ramo da educação, teatro e jornalismo;
- *Information Processing*: ações intangíveis a ativos intangíveis, como serviços bancários, legais e contabilidade.

Para ilustrar pode-se observar o seguinte quadro:

Quadro 2: *Framework* de Lovelock para Níveis de Serviços.



Fonte: Rice University & OpenStax Principles of Marketing (2023).

O quadro nos mostra a diferença dos dois grupos:

- “*Tangible Actions*”, ou “Ações Tangíveis”;
- “*Intangible Actions*”, ou “Ações Intangíveis”;

e como os 4 níveis de serviços estão classificados entre os dois grupos, onde no “Ações Tangíveis” temos:

- “*People Processing*”, ou “Processados por Pessoas”;
- e “*Possession Processing*”, ou “Processados por Bens”.

Para o grupo de “Ações Intangíveis” temos:

- “*Mental Stimulus Processing*”, ou “Processado por Estímulos Mentais”;
- e “*Information Processing*”, ou “Processado por Informação”.

Enquanto Erramilli (1990) diferencia os serviços pela natureza de sua entrega, tangíveis ou intangíveis, Lovelock (1983) aprofunda essa discussão ao propor um modelo de classificação em níveis, que amplia a compreensão do grau de interação entre cliente e fornecedor. Assim os dois autores se complementam ao oferecer diferentes perspectivas sobre a estrutura e a entrega dos serviços. Nos permitindo realizar o paralelo com a realidade da Guiando, que por sua vez atua majoritariamente com bens intangíveis dos clientes e de forma simultânea, onde o processo de produção é realizado em conjunto ao cliente.

Com a internacionalização de serviços, os mesmos autores (Erramilli, 1990 apud Salerno; Zen; Bittencourt, 2021) trazem citando Grönroos (1999), que a expansão internacional de serviços é mais arrojada que a de bens. O autor mencionado expõe algumas maneiras de internacionalizar serviços. Ele menciona uma exportação direta - quando ocorre a troca de informação do mercado nacional para o internacional, assim ela ocorre de maneira unilateral com esforço realizado somente por um prestador.

Além da exportação direta, expõe-se a exportação em sistema, onde empresas se complementam e geram o valor agregado para o consumidor final. O que ilustra as relações de parceria no âmbito B2B.

2.2.2 Internacionalizar em Relações B2B

Entendendo que as vendas e parcerias B2B são relações mais complexas e profundas, e que dependem de uma maior gama de fatores para o sucesso, Coda & Castro (2019) reforçam a importância de um bom relacionamento entre fornecedor e cliente. Com a internacionalização, isso pode ser um desafio.

Bem como a implementação de um sistema numa relação B2B, que segundo Kerzner (2003), é necessária uma forte metodologia de projetos para seu sucesso e que, por se tratar de um projeto complexo, demanda muito relacionamento e entendimento entre as equipes responsáveis, tanto do fornecedor quanto do comprador.

Deste modo, demonstrando a profundidade numa relação business to business, um do grande fator, segundo (Erramilli e Rao, 1990 et Majkgard and Sharma, 1998, apud Gronroos, 1999), uma das formas que levam muitas empresas de serviços a se internacionalizarem é acompanhar seus clientes quando eles se internacionalizam.

No caso da Guiando, esse modelo de exportação em sistema é especialmente relevante, já que a empresa frequentemente atua de forma integrada com parceiros locais e fornecedores de telecomunicações. A complementaridade entre empresas ilustra o tipo de “exportação em sistema” descrito por Grönroos (1999), reforçando o caráter colaborativo da internacionalização de serviços tecnológicos.

2.2.3 Internacionalizar Serviços em Tecnologia B2B

Portanto, os fatores mencionados podem ser complicadores quando pensamos em uma internacionalização de serviços e tecnologia B2B. O modelo de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977) enfatiza que um dos principais obstáculos à internacionalização é a falta de conhecimento sobre o mercado estrangeiro, e que, somente com experiência e vivência neste ambiente podem ser superadas. Além de que, fatores como idioma, cultura, práticas de negócio de diferentes países, contribuem para o que eles denominam de “distância psíquica”, essa distância atua como barreira, e aumenta a incerteza perante o mercado percebida pela empresa ao buscar se internacionalizar.

Corroborando, Guimarães e Azambuja (2018) destacam que o processo de internacionalização também é influenciado por fatores institucionais e econômicos, como a burocracia do país, a exemplo das empresas brasileiras. Com isso, é comum que essas empresas optem por iniciar sua atuação em mercados culturalmente mais próximos, como por exemplo, os latino-americanos. Destaca-se então uma palavra-chave: “cultura”. A experiência da Guiando ajuda a ilustrar essa perspectiva, visto que a empresa priorizou países com baixa distância psíquica ao Brasil, os latino-americanos.

2.3 IMPACTO DA CULTURA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

2.3.1 Conceito de Cultura

Cultura é definido como uma programação mental coletiva, ela se manifesta não somente em valores, mas em maneiras mais superficiais: em símbolos, heróis e rituais.” (Hofstede, 2001, p. 9). O livro *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, trata da definição de cultura e seu entendimento. O autor trata a cultura como uma “programação mental coletiva”, que assim diferencia um grupo a outro.

Esse conceito é importante para o caso estudado, pois ajuda a entender como valores e comportamentos influenciam a forma como a Guando se relaciona com clientes e equipes locais na América Latina.

Segundo ele, (Hofstede, 2001), existem 3 níveis de programação mental, assim como uma pirâmide:

- Em sua base a camada “Universal” (nossa herança biológica, necessidades e comportamentos da espécie; genética);
- No meio a “Coletiva” (onde crescemos e socializamos; país, região, cidade e família);
- E no topo a “Individual” (características intrínsecas à pessoa, é a razão pela qual irmãos que cresceram no mesmo lar podem vir a ser tão diferentes um dos outros).

A distinção entre os níveis mencionados também se reflete na forma como Hofstede (2001) representa a cultura através do *Onion Diagram*, ou Diagrama da Cebola, no qual a cultura é estruturada também em níveis, porém agora em círculos.

De acordo com o diagrama existem dois grupos de camadas. O grupo ou camada central é constituído pelos “Valores” de determinada cultura - esses que são atitudes e pensamentos invisíveis até se externalizarem no comportamento dos indivíduos. Para o segundo grupo, o autor aglutina as outras três camadas como “Práticas” (*practices*), que são de dentro para fora:

- Rituais: são atividades desnecessárias para determinado fim, porém essenciais para determinadas culturas para a manutenção das normas coletivas (como formas de cumprimento, demonstração de respeito; e até cerimônias sociais ou religiosas);
- Heróis: quaisquer pessoas, mesmo que vivas ou não, ou até irreais, que servem como exemplo de comportamento para membros de determinado grupo de pessoas;
- Símbolos: formas de se comunicar como palavras ou gestos, ou até mesmo fotos ou objetos que carregam consigo significados complexos entendidos somente pelos membros de determinada cultura.

Entender estes elementos se faz fundamental para entender como as diferenças culturais se manifestam, a partir dessa base é possível analisar como as

diferenças se manifestam no âmbito da internacionalização, tema abordado no próximo subcapítulo.

2.3.2 Cultura na Internacionalização

Para demonstrar a importância da cultura no processo de internacionalização, Barney (2017) expõe que as preferências dos consumidores em diversos países mudam. Ele ilustra o que aconteceu com empresas de eletrodomésticos americanos que, ao adentrar a Europa e Ásia tiveram que reduzir o tamanho dos produtos drasticamente, pois o padrão americano de tamanho é muito maior do que o tamanho dos mercados-alvo. O autor ainda reforça que para que uma estratégia internacional atraia novos clientes, os produtos ou serviços devem atender a necessidades, desejos e preferências tão bem quanto, senão melhor que, os produtos alternativos.

Enquanto Hofstede (2001) analisa a cultura a partir de valores e práticas sociais que moldam o comportamento humano, Barney (2017) aborda a cultura sob uma perspectiva mais aplicada, evidenciando como diferenças linguísticas e comportamentais afetam diretamente a gestão e a comunicação entre empresas.

Barney apresenta outros exemplos que reforçam a importância das práticas mencionadas por Hofstede ao mencionar casos em que a língua falada e a tradução local podem ser decisivos no posicionamento de uma marca em um mercado estrangeiro. Como por exemplo o caso da General Motors que ao trazer para a América do Sul a “Nova Chevrolet” sem levar em conta que “no va” em espanhol significa “não anda”. Ou quando a Coors usou seu slogan “*Turn it Loose*” (solte-se) para vender cervejas na América Latina e Espanha, que acabou sendo traduzida como “estar com diarreia”.

Não necessariamente os exemplos de Barney (2017) podem ser traduzidos para empresas de pequeno e médio porte onde a expressão da marca se torna menos relevante, principalmente no caso da Guiando que trabalha no modelo *B2B*. Contudo, o cuidado na linguística é relevante para todas as interações cliente-fornecedor.

Ao mesmo tempo, o autor pondera que para a condução e administração de negócios internacionais, os gerentes envolvidos podem quase sempre utilizar o “inglês”, língua definida universalmente como padrão para as relações. Exceto quando

envolve países que não dominam o inglês, então os gerentes precisam se educar na língua nativa.

Além da língua, é possível correlacionar outro trecho de Barney com o que é trazido por Hofstede, no quesito dos “rituais”. Barney (2017) nos expõe sobre as divergências no modo de negociar entre gestores norte-americanos com gestores chineses. Os chineses tendem a interromper uns aos outros e fazer mais perguntas em negociações do que os norte-americanos. O que pode ser entendido como uma desconfiança dos gestores chineses perante os norte-americanos, ou simplesmente ser uma manifestação das práticas comerciais tradicionais e da cultura da China. Reforçando o papel fundamental da cultura em qualquer tipo de comunicação, como por exemplo as relações de negócio internacionais.

No caso da Guiando, entender as diferenças culturais, bem como os rituais, linguagens e comportamentos é fundamental para seu sucesso, uma vez que depende diretamente da interação com gestores e equipes dos mercados destino.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica mostra que o processo de internacionalização envolve dimensões estratégicas, operacionais e culturais que se conectam de forma direta. Modelos como o de Uppsala, e o Paradigma Eclético (OLI) e o conceito de Born Globals ajudam a entender as diferentes formas de entrada e consolidação em mercados estrangeiros, indicando que o ritmo e a estratégia adotada dependem tanto das capacidades internas quanto do ambiente em que a empresa está inserida. No caso dos serviços em tecnologia B2B, a natureza intangível do negócio e a execução conjunta com o cliente exigem relações mais próximas e baseadas em confiança. Assim, temas como distância psíquica, barreiras culturais, relações B2B e adaptação de processos se destacam como centrais para a análise do caso Guiando, servindo de base para compreender como fatores culturais e operacionais influenciam sua expansão para estes novos mercados.

Com base nesse referencial, o estudo analisa a internacionalização da Guiando à luz da distância psíquica, do aprendizado experimental e das adaptações culturais e operacionais exigidas no contexto latino-americano.

3 METODOLOGIA

3.1 PESQUISA QUALITATIVA, EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a de estudo de caso único com coleta de dados por meio de um roteiro semiestruturado dividido em blocos temáticos.

O estudo de caso é apresentado por Robert Yin como um dos métodos mais desafiadores das ciências sociais, exigindo uma forte metodologia desde a definição do problema até a análise e exposição dos resultados. Para o autor, trata-se de uma investigação que deve ser conduzida com uma revisão minuciosa da literatura, além de ser importante ter as perguntas de pesquisa bem definidas e seguir regras claras durante o estudo, para evitar interpretações erradas e garantir que os resultados realmente façam sentido (Yin, 2015).

Além disso, segundo Robert Yin (2015), o estudo de caso é reconhecido como um método aplicável em diferentes áreas do conhecimento, tais como psicologia, sociologia, ciência política, administração, educação e economia, entre outras. Ele se torna fundamental a partir da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos do mundo real.

A definição consolidada pelo autor descreve o estudo de caso como uma investigação empírica que:

- Analisa em profundidade um fenômeno contemporâneo em seu contexto real;

- Considera que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto podem não estar claramente definidas.

Em suma, foi escolhido para retratar o cenário da internacionalização da Guiando, que está passando por um processo de internacionalização no presente momento deste trabalho, pois o estudo de caso é uma estratégia metodológica adequada quando o se busca compreender em profundidade acontecimentos atuais e complexos, situados em ambientes reais, nos quais o contexto desempenha papel fundamental para a interpretação dos resultados, mesmo que com pouca amostra de entrevistados envolvidos.

A pesquisa foi realizada com uma amostra intencional de 4 participantes, que tiveram alto grau de envolvimento no processo. Sendo 3 gestores e 1 colaborador diretamente envolvidos nas etapas da venda e implantação. No processo de venda, participaram o *CEO* da empresa e o diretor comercial, enquanto na fase de implantação do sistema estiveram presentes o coordenador de implantação e o agente de implantação sob sua liderança. Esses profissionais foram selecionados por serem peças-chave em cada etapa, reunindo a visão da concepção até a experiência da execução do processo.

Como forma de pesquisa, o trabalho se utilizou de uma pesquisa de caráter exploratório. Para compreender melhor o método Vergara (2015) explica que a pesquisa científica é uma forma de acesso ao conhecimento, diferente de outras formas como filosofia, religião ou até do senso comum. A atividade central da ciência é a pesquisa, vista como um processo contínuo da busca da verdade. A autora destaca que não existe neutralidade absoluta, pois o pesquisador carrega valores e crenças, mas em contrapartida precisa manter rigor e consistência na investigação.

Sobre os meios e fins de uma pesquisa, Vergara (2015) apresenta estes dois critérios básicos de classificação da pesquisa (meios e fins). Os meios podem ser pesquisas de: campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso. Com relação aos tipos de pesquisa, temos: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Foram então realizadas entrevistas de campo em 04 entrevistas remotas e gravadas, por meio da plataforma “*Google Meet*” entre novembro e dezembro de 2025. As entrevistas que foram separadas em dois grupos (grupo de venda de grupo de implementação) foram executadas a pesquisa de caráter exploratório, uma vez que o

tema da internacionalização da Guiando ainda é pouco estudado e demanda uma compreensão inicial mais ampla, sem hipóteses previamente estabelecidas, cujos roteiros se encontram ao fim do trabalho em apêndice. Para ilustrar as etapas da pesquisa, veja o quadro 3 e para visualizar os participantes, que foram codificados para preservação de imagem, verifique o quadro 4.

Quadro 3: Etapas de Pesquisa.

Etapas da Pesquisa	Objetivo	Participantes / Instrumentos
Revisão Bibliográfica	Reunir conceitos sobre internacionalização de serviços, tecnologia B2B e o impacto da cultura.	Levantamento em bases acadêmicas e livros técnicos.
Análise Documental	Coletar dados históricos e operacionais sobre a expansão da empresa.	Documentos internos da empresa Guiando.
Coleta de Dados (Entrevistas)	Identificar as percepções reais sobre barreiras culturais e operacionais na América Latina.	Gestores e colaboradores envolvidos na expansão internacional.
Análise e Discussão dos Resultados	Confrontar os dados coletados com a teoria para identificar lições e oportunidades.	Pesquisador (utilizando entrevistas e documentos como fonte).
Considerações Finais	Sintetizar os achados e apresentar as contribuições do estudo.	Pesquisador.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 4: Entrevistados.

Codificação	Grupo	Cargo	Idade	Gênero	Tempo na Empresa
Entrevistado A	Venda	Diretor Comercial	50	Masculino	15
Entrevistado B	Venda	CEO	41	Masculino	15>
Entrevistado C	Implementação	Analista de Implementação	38	Masculino	1
Entrevistado D	Implementação	Coordenador de Implementação	33	Masculino	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A técnica de análise escolhida é a Análise Categrorial, conforme Bardin (2016). Trata-se de um método que permite organizar o discurso dos entrevistados em categorias temáticas, como por exemplo: “dificuldades de idioma na venda”, “barreiras culturais”, “diferenciação do sistema fiscal”. Essa técnica mostra-se especialmente adequada ao caráter exploratório da pesquisa, pois possibilita que as categorias saiam dos próprios dados. Além disso, é coerente com a perspectiva de Yin (2015), que enfatiza a profundidade e o rigor metodológico nos estudos de caso.

A análise foi conduzida em três etapas principais: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados. A pré-análise é o momento que o material foi escolhido, organizado e lido de forma geral para contextualização inicial. A exploração do material conta com dois passos: codificação, onde ocorre a identificação de trechos relevantes do discurso dos entrevistados; e a categorização, onde os trechos são agrupados em temas comuns. Para o tratamento dos resultados, se faz a etapa em que são construídas inferências que permitam compreender em profundidade o fenômeno estudado.

Esse percurso possibilita transformar as falas dos participantes em informações mais tangíveis, permitindo um olhar crítico e consistente sobre o processo de internacionalização da Guiando. Para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, foi adotada a triangulação de dados, que combina múltiplas fontes de evidência. As informações coletadas nas entrevistas serão comparadas com

documentos internos da empresa, como registros de implantação, comunicações e relatórios estratégicos relacionados ao processo de venda e implantação dos clientes internacionais. Essa triangulação, conforme proposto por Yin (2015), reforça a credibilidade da análise ao permitir a verificação de consistência entre os relatos dos participantes e os dados documentados no processo, reduzindo um viés individual e assegurando maior robustez das conclusões.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi estruturada em três categorias, visando organizar os principais achados do estudo de caso de forma clara e objetiva. A primeira categoria trata das barreiras culturais envolvidas no processo. A segunda categoria foca nas barreiras operacionais, detalhando os desafios técnicos e logísticos surgidos na venda e implementação do serviço. Por fim, a terceira categoria reúne os aprendizados e estratégias de superação, destacando as soluções desenvolvidas pela empresa para enfrentar os desafios identificados nos mercados da América Latina.

4.1 CATEGORIA 1: BARREIRAS CULTURAIS

Esta categoria explora como as diferenças de idioma, costumes e etiqueta de negócios impactaram as relações comerciais e técnicas.

De imediato, o idioma foi apontado por todos como uma grande primeira barreira. O **entrevistado A** traz um episódio de descontentamento do cliente alvo neste quesito: “No início, teve um desafio grande. A gente não tinha ninguém que falasse fluentemente. No momento de *Onboarding*, foi uma reclamação deles, no início, mas a gente conseguiu responder isso com a contratação do analista de implantação, que é chileno e fala fluentemente.” A contratação de um analista nativo para mitigar falhas

no onboarding ilustra a 'distância psíquica' de Johanson e Vahlne (1977), na qual o idioma atua como barreira ao fluxo de informações entre empresa e mercado.

O **entrevistado D**, ressaltou que mesmo com os mercados alvos tendo a língua espanhola em comum, os países possuem sotaques e formas de comunicação divergentes: “Sim, a gente tinha ali, por exemplo, espanhol falado de forma diferente, então a gente tem ali a forma que cada um se expressa, então a gente tinha que se adaptar pra cada país ali. Tem aquele cliente que falava muito rápido, tinha aquele, a outra cliente falava muito devagar, não era melhor conduzir a reunião com ela.”

Seguindo nesta linha, o **entrevistado C** expôs a demanda do contratante pelo idioma:

“Só que assim, eu lembro que no começo o contratante era contra ter reuniões em português, ele queria que fosse tudo em espanhol e acho que aí foi um dos motivos pelos quais me contrataram. Também, precisava alguém que falasse espanhol porque ele não queria ter reuniões em português. Então, a linguagem, o idioma, foi um assunto importante para eles, muito importante até hoje, né?”

Em contrapartida, o **entrevistado B** expõe uma visão voltada ao processo de venda:

“Eu acho que ele não é limitante, mas ele dificulta algumas coisas. Então, ele pode ser um fator que depois você tem que validar muito bem no entendimento, para garantir que ficou claro das duas partes, para não gerar ambiguidade, porque senão eu falei uma coisa, entendi e esperava aquilo ali e a outra pessoa entendeu outra coisa e depois isso gera transtorno lá na execução do contrato.”

Estabelecida a importância do idioma, é possível abordar outro ponto indicado por um dos entrevistados, acerca do conceito geral de comunicação onde o **entrevistado B** diz:

“Acho que o principal ponto está muito relacionado ao jeito. O brasileiro tem um jeito mais peculiar, você detalhar e criar um ambiente de amizade, vamos dizer, antes de fazer negócio. Outras culturas tendem a ser mais diretas. Apesar da latina também ter um pouco disso, no nosso caso a gente teve uma experiência de negociar por um grupo que ele tinha um negociador europeu. Então ele é muito direto, entra na reunião para fazer em cinco minutos, se for possível, e o feedback é incisivo, é direto, não tem muita volta, não tem muito isso. Eu acho que é uma coisa que a gente tem é sempre ser pontual, cumprir com o que foi combinado, porque esse jeitinho que às vezes a

gente aceita no Brasil, explica que o trânsito estava pesado, que choveu, isso não corresponde em outros países.”

A distinção relatada pelo Entrevistado B ilustra a 'programação mental coletiva' de Hofstede (2001). O contraste entre o estilo brasileiro e a objetividade do negociador europeu revela o choque com culturas de baixo contexto, nas quais pontualidade e eficiência são os pilares da confiança nas negociações.

Com isso, além das relações interpessoais, os entrevistados mencionaram alterações no produto/*software* para que a prestação fosse possível, o **entrevistado A** enfatiza isso em:

“A gente já, a gente teve um contrato com a Whirlpool na Argentina, depois a gente teve um outro com a CNHI, que não é mais nossa cliente, se não me engano, também na Argentina. E eu acho que foi a partir dois contratos, não me lembro qual foi o primeiro, que a gente teve a necessidade de ter o TWM também em espanhol e em inglês e ele também ser multi moeda. Era uma exigência, sem dúvida, até da própria CNHI que tivesse o TWM em espanhol e que tivesse na moeda de cada país.”

Entretanto, o **entrevistado D**, com sua visão da implementação do software, traz que:

“Houve muita adaptação na extração de dados, porque no Brasil, a gente tem regulamentação, né? As operadoras, elas têm que fornecer um arquivo detalhado no formato FEBRABAN e ser padronizado aqui no Brasil. Lá, não. Lá, cada operadora fazia o seu arquivo do seu jeito. Então, isso foi um desafio muito grande. A gente teve que fazer processo, a gente teve que criar automações externas ao TWM para conseguir entregar esses casos.”

Dessa forma, a análise dos relatos corrobora os pressupostos do Modelo de Uppsala, evidenciando que a proximidade geográfica com os países da América Latina não mitigou a Distância Psíquica presente na relação. A barreira linguística e a exigência por falantes nativos, destacadas pelos entrevistados A e C, demonstram que um despreparo com o idioma local atua como um obstáculo no estabelecimento de confiança, exigindo da organização um aumento no Comprometimento de Recursos, realizado na contratação de colaboradores nativos, para a efetiva aquisição de conhecimento de mercado. Adicionalmente, a distinção trazida pelo Entrevistado B entre o estilo e jeito brasileiro para com uma forma mais pragmática de ser dos parceiros internacionais, conversa com as Dimensões Culturais de Hofstede, ilustrando o choque entre uma cultura orientada para relacionamentos e outras

focadas na objetividade. Por fim, as adaptações técnicas citadas por A e D reforçam que a cultura não impacta apenas a negociação e o projeto, mas impõe necessidades de adequação no próprio produto para superar uma cultura que não preza pela regulação para emissão de contas, pois como a operação depende do insumo de fornecedores terceiros dos clientes, a diferente cultura na emissão de contas também é um fator de impacto.

4.2 CATEGORIA 2: BARREIRAS OPERACIONAIS

Esta categoria agrupa os desafios técnicos, fiscais e sistêmicos enfrentados para internacionalizar o software e prestar serviços em tecnologia para os países da América Latina.

O entrevistado A, relata como a burocracia estatal e as questões de bitributação geraram riscos jurídicos e atrasos inesperados no processo de recebimento:

“Teve uma barreira gigante aí, um problema enorme lá com a Argentina, que a gente foi surpreendido que para não ter uma bitributação, para a gente não pagar imposto tanto no Brasil quanto na Argentina, deveria ter do Ministério da Fazenda do Brasil, confirmando que é Guiando, uma empresa brasileira. Era uma burocracia. E quando a gente soube disso, que tinha que fazer isso, a Receita Federal estava em greve. E aí os processos estavam muito, muito, muito travados. [...] Com isso a gente segurou faturamento da Argentina por 10 meses, depois de nós conseguirmos faturar de uma vez só, mas estávamos ainda meio receosos de que não ia sair esse documento em um tempo. Uma burocracia a mais aí que a gente não esperava, mas nos outros países já não teve isso. ”

O entrevistado B, ainda sobre este ponto, corrobora:

“A gente ficou quase um ano sem receber da Argentina, porque senão a gente ia ser bitributado, porque tem um acordo de livre comércio, a gente precisou do aceite da receita, a receita entrou em férias. Então, tem vários pequenos aspectos que, se a gente não é ajustado, você acaba perdendo, ou perde a receita, ou inviabiliza o atendimento.”

O câmbio também foi um ponto citado pelo entrevistado B, que diz: “E como a gente também estava fazendo um contrato em dólar, a gente tem que se preocupar em colocar um valor de dólar que a gente imaginasse que a oscilação não perderia

valor nesse contrato. E aí olhar para também todas as questões, principalmente de taxaço, porque ela pode ser muito significativa quando você traz um recurso, a gente avalia, por exemplo, às vezes a gente já recebeu mas a gente não fecha o câmbio para trazer porque o dólar está em uma variação de subida.”

As barreiras fiscais e burocráticas descritas, como a retenção de faturamento por 10 meses na Argentina, ilustram o 'fator de incerteza' que as empresas enfrentam ao sair de sua base de origem. Como aponta Barney (2017), as estratégias internacionais visam explorar oportunidades, mas expõem a empresa a ameaças regulatórias locais que fogem ao seu controle.

O entrevistado D, do lado da implementação de software, detalha como as diferenças na tributação de cada país impactaram algumas entregas a serem realizadas pelo time e exigiram adaptação:

“Tem uma parada lá que é totalmente diferente que no Brasil. A carga tributária deles é diferente. Então assim cada país tem uma forma. Por exemplo, lá no Chile eles usam o valor neto. Então o valor neto ele não é o valor total da fatura, é o valor sem impostos. Na Argentina a gente precisava discriminar qual que é o valor do IVA, que é o imposto. Então assim, todos os casos tiveram relações ali muito fortes relacionados à tributação dos países. [...] Como eu comentei, a gente não tinha esse carinho aqui com os nossos clientes nacionais em separar especificamente alguns impostos, algumas informações, e dada essa necessidade do lado de lá, isso foi adaptativo.”

O entrevistado C relata como uma limitação técnica se transformou em carga de trabalho operacional para garantir a entrega ao cliente:

“Muita conta não tem detalhado, então são contas que o sistema não consegue fazer a leitura certinha, são contas que a gente não consegue auditar. [...] E na parte que eu trabalho bastante hoje é na parte de relatórios, relatórios customizados. Então, o cliente lá tem uma necessidade de um relatório com uma informação específica, num padrão específico. Então, hoje a ferramenta não está conseguindo atender isso e, portanto, eu fiquei com esse trabalho meio que manual para cumprir com a necessidade dos clientes.”

O fato de a ferramenta não conseguir atender a padrões específicos, exigindo que o colaborador realize um trabalho manual, demonstra que a solução da Guiando se comporta, nesses casos, como um *soft service*. Conforme Erramilli (1990), serviços que exigem alta adaptação e presença (ou intervenção humana) para serem

entregues são mais complexos de internacionalizar, pois a produção e o consumo ocorrem de forma simultânea e personalizada, limitando a padronização do *software* (TWM).

Por fim, o entrevistado D aponta que, além do *software*, a ausência de processos formalizados e traduzidos (*playbooks*) criou um cenário de aprendizado simultâneo à execução, gerando gargalos:

“A gente não tinha *playbook* traduzido. Eu tinha que fazer a tradução do processo na hora do suporte. Criou um gargalo porque a gente estava aprendendo junto com o cliente. Foi trocar o pneu com o carro andando.”

Nesse sentido, a análise desta categoria reforça a premissa o Modelo de Uppsala, que exalta o intenso aprendizado experimental. As falas dos entrevistados A e B evidenciam que as barreiras fiscais e burocráticas atuam como fatores de incerteza que a empresa só conseguiu mapear totalmente estando presente no mercado (como é trazido por Guimarães e Azambuja). O relato do entrevistado B sobre a necessidade de "evoluir a ferramenta", em somatória ao esforço manual citado pelo entrevistado C, demonstra que o produto, embora tecnológico, carrega especificidades do seu mercado de origem (Brasil), exigindo adaptações incrementais para operar no exterior.

4.3 CATEGORIA 3: APRENDIZADOS E ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO

Esta categoria sintetiza como a organização reagiu aos desafios impostos e quais lições foram incorporadas para sustentar a operação internacional, abordando desde a estratégia de entrada até a maturação dos processos.

Sobre a decisão inicial de internacionalizar, o Entrevistado A deixa claro que não houve um planejamento ativo de prospecção, mas sim um movimento de acompanhamento de um grande cliente:

“do início do nosso contrato com a Prosegur no Brasil, que a gente tem contato com essa pessoa, que é o gestor lá de Telecom Expense Management na Espanha, que também acompanhou de perto o nosso trabalho no Brasil. Eu e todas as pessoas que atuaram como CS, construíram um relacionamento legal com ele. Ele sempre gostou do nosso trabalho, viu o que a gente estava fazendo, estava agregando de valor no Brasil, e aí ele viu que tinha alguns países na América Latina que já estavam

atendidos por um fornecedor argentino, mas que o nosso trabalho no Brasil era bem melhor do que o trabalho que essa fazia nos outros países. Então, ele indicou a gente para esses países.” A prática de seguir clientes é comum no mercado *B2B* conforme trazido por Erramilli e Rao (1990).

Nessa mesma linha, o Entrevistado B reforça que a estratégia se baseou na replicação do modelo de sucesso doméstico, apostando na proximidade geográfica como um facilitador percebido:

“América Latina é o mais próximo, é onde a gente entende que a gente tem menos barreira. [...] Então, a principal relação era fazer um bom trabalho aqui e eles entenderem, geralmente essas áreas de tecnologia, elas respondem para um global, que responde por vários, e eles entendem, poxa, aqui eu tô gerando um save, sei lá, de um milhão por ano, por que eu não posso tentar gerar diferentes nesse outro país. Então é aplicar o mesmo modelo.”

No entanto, a prática revelou que apenas replicar o modelo não seria suficiente. O Entrevistado D destaca que a superação das barreiras exigiu a incorporação de conhecimento externo, citando a contratação da pessoa nativa como um divisor de águas no aprendizado da equipe:

“a gente teve a contratação de um consultor chileno e isso foi um choque cultural muito grande, mas a gente aprendeu muita coisa com ele e ele aprendeu muito com a gente.”

Já o entrevistado C, enfatiza as diferenças notadas nos objetos de análise e como são superados até hoje:

“Pode ser uma empresa, sei lá, Movistar, e o detalhamento da Movistar aqui no Brasil é diferente do detalhamento da Movistar da Argentina e diferente do Movistar do Chile e diferente do Uruguai [...] Então eu sinto que isso foi essa dificuldade que a gente teve e até hoje tem para identificar o que cada país precisa e o que a gente pode entregar com o que a gente tem [...] Para a equipe da auditoria, que eu vejo que é a nossa principal dificuldade hoje, entender os detalhamentos da fatura, entender os *cobros*, o que está sendo cobrado, quais são os serviços. Então, aí o único jeito de meio que contornar isso aí foram, e estão sendo reuniões, né? Com as operadoras diretamente.”

Olhando para o futuro, o entrevistado A, do ponto de vista comercial conclui que o aprendizado obtido aponta para uma mudança na forma de atuação, visando reduzir a dependência da operação 100% brasileira:

“Uma parte que a gente está fazendo é tentando ver oportunidades dentro da base de clientes... E aí o segundo movimento, mais para frente, é talvez encontrar parceiros locais para vender o nosso serviço nos outros países.”

O entrevistado D, entende que a empresa está mais preparada hoje para projetos internacionais:

“Acredito que sim, devido a esse investimento em processos, em pessoas, em adaptações para poder fazer esse atendimento. Acredito que a gente consiga hoje lidar com vários projetos Latam aí. É lógico que quanto mais projetos, mais a gente vai ter que investir no processo, no treinamento, nas pessoas que vão ter contato com esses clientes, mas eu acho que hoje se tornou escalável.”

Em contrapartida o entrevistado B, expõe que: “a gente precisa tomar a decisão de atacar mesmo, de forma mais proativa, para que eu possa ter mais receita, mais recursos, e melhorar ainda mais a ferramenta. Hoje a gente ainda tem uma parte importante de serviço, porque eu ainda tenho pouco cliente para investir significativamente e evoluir o produto. Talvez ter até um produto exclusivo América Latina, que tenha as questões mais específicas. Por exemplo, o formato que vem a cobrança na Argentina, numa nota fiscal, vamos falar assim, na Argentina, é diferente do Brasil. Lá, às vezes, vem duas cobranças, uma com imposto, outra sem. E nossa ferramenta não foi para tratar de duas cobranças. Então eu preciso evoluir ela para ela precisar de ter menos serviço. Hoje eu tenho uma etapa de serviço bem importante para entregar do jeito que eles querem. Então isso é um ponto de oportunidade ou de necessidade de investimento.”

Dessa forma, a análise dos relatos confirma que a empresa seguiu, assim como trazido por Erramilli e Rao, uma forma de se internacionalizar um tanto quanto comum em relações *Business-to-Business*, onde o fornecedor acompanha um cliente para um outro mercado ao qual este está inserido. Contudo, a tensão evidenciada entre a expectativa inicial de replicação do modelo doméstico e as fricções operacionais encontradas na prática demonstra que a Distância Psíquica impõe barreiras reais ao fluxo de conhecimento, que não puderam ser superadas apenas com o planejamento prévio. Isso exigiu da organização um intenso processo de Aprendizado Experimental, onde o conhecimento de mercado foi adquirido durante a execução. Além disso, a necessidade da contratação de um recurso humano com espanhol nativo reforça o aumento progressivo do comprometimento com o mercado exterior. De forma sintetizada, a empresa iniciou a internacionalização, e de acordo com o entrevistado

B ainda espera aumentar o nível de comprometimento com o mercado estrangeira a medida que novos contratos venham a surgir, expondo a gradualidade do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como objetivo principal analisar as barreiras culturais e operacionais enfrentadas pela Guiando, uma média empresa brasileira de tecnologia B2B, em seu processo de internacionalização. Ao revisitar os objetivos propostos na introdução, é possível tecer algumas considerações.

Quanto à identificação do histórico e motivação, observou-se que a Guiando realizou o processo de acompanhar um cliente já existente em sua base, que possui operações em outros países. E que até o momento deste estudo se pautava em atender um cliente que tem sua matriz na Espanha, na Argentina, Chile e Uruguai. Sendo o processo de contratação e negociação realizado pela matriz.

No que tange às barreiras operacionais, os achados demonstraram que a tributação dos outros países impactou não somente seu produto e software mas a relação comercial entre Guiando e cliente. Este ponto se mostra relevante pois expõe uma preocupação que as empresas devem ter para, como encontrado na pesquisa, evitar tributações excessivas ao prestar serviços. É importante ressaltar também a escalabilidade necessária do software comercializado, que deve atender não somente uma língua ou moeda diferentes, mas a uma realidade divergente das empresas contratantes, como visto no levantamento realizado, o TWM por ser um produto que se utiliza de insumos de faturamentos e serviços, as empresas emissoras destes documentos em cada país possuem obrigações distintas ao fornecer este insumo.

Portanto, o produto final agregado (*software* e serviço) sofre e deve sofrer alterações para atender cada novo mercado almejado.

Já no campo das barreiras culturais, o estudo confirmou que, mesmo em um ambiente B2B tecnológico, a "distância psíquica" de Uppsala manifestou-se principalmente pelo idioma falado, exposto pelos nossos entrevistados que no início do projeto foi fundamental a contratação de uma pessoa que falasse fluentemente. Além do idioma, percebe-se uma grande preocupação, por parte do grupo de venda, acerca da maneira de lidar com a pessoa envolvida nas tratativas comerciais dos projetos, que por ser um Europeu, mais precisamente de nacionalidade espanhola, segundo nossos entrevistados possui uma característica mais direta e objetiva. E que com isso, segundo o estudo, possui uma diferença significativa com o jeito brasileiro de fazer negócios, sendo então importante entender essa divergência e se adaptar, assim como proposto por Hofstede, onde os indivíduos de outros países externalizam seus valores através de seu comportamento, ponto que é reforçado por Barney ao comparar uma relação de negociação de gestores entre países com Estados Unidos e China.

A trajetória da Guiando valida parcialmente o Modelo de Uppsala. Embora a empresa tenha buscado mercados latino-americanos inicialmente (seguindo a lógica da proximidade cultural e geográfica), a velocidade de entrada reforça a diferença entre o perfil de *born globals* que reflete a realidade de outras organizações do ramo da tecnologia digital.

Foram observados indícios associados principalmente à aversão à incerteza e ao estilo de comunicação mais direto, que influenciaram a forma como negociações, prazos e expectativas foram conduzidos nos países analisados.

Este trabalho oferece uma contribuição acadêmica ao aplicar teorias de internacionalização clássicas ao contexto de médias empresas de tecnologia e B2B, um setor com dinâmicas de escala diferentes da indústria comum. Do ponto de vista gerencial, o estudo serve como um roteiro de aprendizado para a Guiando e empresas similares, destacando que o sucesso internacional depende não apenas da robustez do código do software, mas da capacidade adaptativa frente às nuances regulatórias e interpessoais de cada mercado.

Como limitação, ressalta-se que este estudo se baseou exclusivamente na perspectiva dos gestores da Guiando. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar a percepção dos clientes internacionais sobre o serviço prestado, bem como

realizar um estudo comparativo com outras empresas que não necessariamente são do mesmo nicho, com o mercado da Guiando se mostrando extremamente específico, mas sim empresas que se utilizam da mesma forma de fazer negócios, no âmbito de serviços em tecnologia com relações *Business-to-Business*.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Maria Gomez; GREEN, Mark; HOFFMAN, Linda. **Principles of Marketing**. Houston, Texas: OpenStax, 2023. Disponível em: <https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/preface>. Acesso em: 02 jan. 2026.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 01 jun. 2025.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2009. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 out. 2025.
- CODA, Renato Calhau; CASTRO, Gustavo Henrique Carvalho de. Marketing business-to-business: análise da produção científica brasileira de 2008 a 2018. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 258-270, jul./ago. 2019.
- COSTA, Armando João Dalla. **Internacionalização de empresas brasileiras: teoria e experiências**. Curitiba: Juruá, 2015.
- DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Empresas ampliam metas de internacionalização**. [S. l.]: FDC, 2023. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/empresas-ampliam-metas-de-internacionalizacao/>. Acesso em: 02 jan. 2026.
- GRÖNROOS, Christian. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 13, n. 4/5, p. 290-297, Aug. 1999.
- GUIMARÃES, Sonia Karam; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios do novo paradigma de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 33, n. 97, 2018.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

MENDES, Tatiana Dornelas de Oliveira. **O horizonte das born globals**: o estado da arte à luz das teorias de internacionalização. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

NAVE, Edgar; FERREIRA, João J.; CARNEIRO, Jorge. International entrepreneurial orientation and early internationalisation of SMEs: Does international networking orientation with competitors and non-competitors make a difference? **Journal of International Management**, v. 30, 2024. DOI: 10.1016/j.intman.2024.101162.

SALERNO, Fernanda Fonseca; ZEN, Aurora Carneiro; BITTENCOURT, Bruno Anicet. Internacionalização de empresas brasileiras de serviços: um estudo de múltiplos casos. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 9, n. 1, p. 92-116, set./dez. 2021.

SEBRAE. **O que é internacionalização e quais as vantagens para sua empresa**. [S. l.]: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-internacionalizacao-e-quais-as-vantagens-para-sua-empresa>. Acesso em: 02 jan. 2026.

ANEXOS

APÊNDICE A - Roteiro de Pesquisa 1: Grupo de Venda

Bloco 1: Caracterização do entrevistado

1. Nome
2. Gênero
3. Qual o cargo
4. Qual a idade
5. Tempo de empresa

Bloco 2: Abertura e Contexto

1. Qual é o seu papel atual na Guiando e qual foi sua participação direta no processo de internacionalização?
2. Como surgiu a decisão de expandir para a América Latina? Houve uma estratégia planejada ou o movimento foi reativo a oportunidades?
3. Como você descreveria, em linhas gerais, o objetivo estratégico da Guiando com essa expansão?

Bloco 3: Processo e Estratégia

4. Quais critérios orientaram a escolha dos países (Argentina, Chile e Uruguai)?
5. Houve *benchmarking*, estudos de mercado ou relações prévias que influenciaram a decisão? Como foi feito?
6. Quais foram as principais adaptações necessárias no discurso de venda, proposta de valor e precificação do TWM nesses mercados?
7. Que papel teve a cultura local dos países na forma de negociar com esses clientes?

Bloco 4: Barreiras Culturais

8. Quais diferenças culturais você percebeu durante a prospecção ou negociação (ex: estilo de comunicação, formalidade, tempo de resposta, hierarquia)?
9. O idioma foi um fator limitante nas interações? Como a equipe se adaptou?
10. Há práticas ou comportamentos que surpreenderam positivamente ou dificultaram o fechamento de contratos? Quais?
11. Como as equipes locais de cliente reagiram, na sua percepção, ao fato de a Guiando ser uma empresa brasileira?

Bloco 5: Barreiras Operacionais e Gestão Comercial

12. Quais obstáculos surgiram nas etapas contratuais, legais ou financeiras (ex: câmbio, documentação, compliance)?
13. Em sua opinião, quais barreiras operacionais mais impactaram o início dos projetos ou a satisfação do cliente na etapa de transição de venda?

Bloco 6: Lições e Percepções Finais

15. Quais foram os principais aprendizados desse processo?
16. Que boas práticas você recomendaria a outras empresas de tecnologia que buscam internacionalizar seus serviços?
17. Que oportunidades você identifica para futuras expansões ou consolidação da Guiando no mercado internacional?

APÊNDICE B - Roteiro de Pesquisa 2: Grupo de Implementação

Bloco 1: Caracterização do entrevistado

1. Nome
2. Gênero
3. Qual o cargo
4. Qual a idade
5. Tempo de empresa

Bloco 2: Abertura e Contexto

1. Qual foi o seu papel no projeto de implantação internacional do TWM?
2. Em que momento você começou a atuar na operação internacional e como foi o primeiro contato com os clientes de outros países?
3. Quais eram suas expectativas iniciais em relação a esse projeto?

Bloco 3: Etapas do Processo de Implantação

4. Como se estruturou o cronograma e a metodologia de implantação no exterior em comparação com o Brasil?
5. Que tipo de suporte ou orientação a equipe recebeu para adaptar o processo a um novo contexto cultural e linguístico?
6. Houve mudanças na dinâmica de comunicação com os clientes? Explique. (ex: reuniões, documentação, feedbacks)
7. Como foi a colaboração entre os times da Guiando e as equipes dos clientes nesses países?

Bloco 4: Barreiras Culturais

8. Quais diferenças culturais ou comportamentais você percebeu nas interações diárias com os clientes internacionais?
9. Algum costume, forma de trabalho ou expectativa local exigiu ajustes na condução dos projetos?
10. O idioma, sotaque ou diferenças linguísticas interferiram na comunicação técnica? Como você quebrou as barreiras?
11. Que estratégias você adotou para contornar mal-entendidos ou ruídos culturais?

Bloco 6: Barreiras Técnicas e Processuais

12. Que desafios técnicos ou regulatórios surgiram?
(ex: integrações, legislação local, prazos)
13. Houve necessidade de customizar o TWM ou alterar fluxos para atender exigências específicas de cada país? Como aconteceu?
14. Como a diferença de fuso horário ou disponibilidade das equipes impactou a gestão do projeto?
15. Que dificuldades internas (comunicação, suporte, priorização) você destacaria no contexto da internacionalização?

Bloco 7: Aprendizados e Oportunidades

16. Quais lições você tirou desse processo de implantação internacional?
17. Que melhorias você recomendaria para futuras expansões?
18. Em sua percepção, a Guiando está mais preparada hoje para novas implantações internacionais? Por quê?