

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ECONOMIA

Pedro Paulo de Castro Alves

Internacionalização em Empresas de Médio Porte: Um Estudo de Caso da Control Up no
Setor de Controle de Pragas

JUIZ DE FORA - MG

2024

Internacionalização em Empresas de Médio Porte: Um Estudo de Caso da Control Up no
Setor de Controle de Pragas

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Ângelo Cardoso Pereira

JUIZ DE FORA – MG

2024

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

Castro Alves, Pedro Paulo de.
Internacionalização em Empresas de Médio Porte: Um Estudo de Caso da Control Up no Setor de Controle de Pragas / Pedro Paulo de Castro Alves. -- 2025.
47 f.

Orientador: Ângelo Cardoso Pereira
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Economia, 2025.

1. Internacionalização. 2. Comércio exterior. 3. Empresas de médio porte. I. Cardoso Pereira, Ângelo, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
REITORIA - FACECON - Depto. de Economia

ATA DE APROVAÇÃO DE MONOGRAFIA II (MONO B)

Ao Presidente da Comissão Coordenadora de Monografias

Na data de 22/07/2025, a Banca Examinadora, composta pelos professores

1 - ÂNGELO CARDOSO PEREIRA - orientador(a); e

2 - CLÁUDIO ROBERTO FÓFFANO VASCONCELOS,

reuniu-se para avaliar a monografia do acadêmico Pedro Paulo de Castro Alves, intitulada: **Internacionalização em Empresas de Médio Porte: Um Estudo de Caso da Control Up no Setor de Controle de Pragas.**

Após primeira avaliação, resolveu a Banca sugerir alterações ao texto apresentado, conforme relatório sintético anexo.

Na data de 25/07/2025, voltou a Banca a reunir-se, avaliando novamente a monografia apresentada, após introduzidas as alterações propostas, resolvendo APROVAR a referida monografia.



Documento assinado eletronicamente por **Angelo Cardoso Pereira, Professor(a)**, em 25/07/2025, às 16:08, 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 **Claudio Roberto Foffano Vasconcelos, Professor(a)**, em 26/07/2025, às 10:35, 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 **2518533** e o código CRC **8FE6C051**.

Referência: Processo nº 23071.932489/2025-17

SEI nº 2518533

RESUMO

Este trabalho analisa o processo de internacionalização da empresa control up, uma indústria brasileira de médio porte especializada na fabricação de dispositivos atóxicos para o controle de pragas. O estudo combina fundamentação teórica — com destaque para os modelos de uppsala, paradigma eclético de dunning e born globals — e a análise de dados internos da empresa. A pesquisa demonstra que a control up iniciou sua expansão internacional a partir da américa do sul, aproveitando acordos comerciais como o mercosul, e consolidou sua presença por meio de inovação, diferenciação competitiva e parcerias estratégicas. Os resultados apontam impactos positivos no crescimento e faturamento, bem como o fortalecimento da marca no mercado internacional. Conclui-se que a internacionalização de empresas de médio porte é viável quando conduzida de forma planejada e adaptada às particularidades de cada mercado, permitindo avanços progressivos rumo a contextos mais exigentes, como os mercados norte-americano e europeu.

Palavras-chave: Internacionalização; Empresas de médio porte; Estratégia; Controle de pragas; Comércio exterior.

ABSTRACT

This study analyzes the internationalization process of control up, a brazilian medium-sized company specialized in the production of non-toxic devices for pest control. The research combines theoretical foundations — with emphasis on the uppsala model, dunning's eclectic paradigm, and born globals — with the analysis of the company's internal data. Findings reveal that control up initiated its international expansion in south america, leveraging trade agreements such as mercosur, and consolidated its presence through innovation, competitive differentiation, and strategic partnerships. Results indicate positive impacts on growth and revenue, as well as the strengthening of the company's brand in international markets. It is concluded that the internationalization of medium-sized companies is feasible when carried out in a planned manner and adapted to the particularities of each market, enabling progressive advancement toward more demanding contexts, such as the north american and european markets.

Keywords: internationalization; medium-sized companies; strategy; pest control; foreign trade.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	8
2 - INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	10
2.1 - Teorias De Internacionalização De Empresas.....	11
2.1.1 - Modelos De Base Econômica.....	12
2.1.2 - Modelos De Base Comportamental.....	14
2.2 - Avaliação Do Mercado.....	20
2.3 Motivações Para Internacionalização.....	22
3 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONTROL UP.....	25
3.1 - Características Da Empresa E Contexto De Internacionalização.....	25
3.2 - Análise Da Estratégia De Internacionalização Da Control Up.....	27
3.3 - Fatores De Sucesso Da Control Up No Mercado Internacional.....	30
3.3.1 Inovação De Produtos.....	31
3.3.2 - Diferenciação Competitiva.....	31
3.3.3 - Gestão Estratégica.....	32
3.3.4 - Expansão Internacional Da Control Up: Paralelos Com Grandes Casos De Sucesso	
.....	34
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS E PERSPECTIVAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONTROL UP.....	36
4.1- Impacto Da Internacionalização No Faturamento E Crescimento Da Empresa... ..	36
5.2 - Avaliação De Desafios E Oportunidades Para Expansão.... ..	39
5- CONCLUSÃO.....	42
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS.....	47
Anexo A – Carta De Autorização Da Empresa	47

1 - Introdução

A Control Up, empresa brasileira especializada na fabricação de dispositivos de controle de pragas, desponta como um exemplo desse movimento. Ao longo dos últimos anos, a empresa experimentou um processo de crescimento expressivo no mercado nacional, o que naturalmente despertou o interesse e a necessidade de explorar mercados internacionais como caminho para diversificar sua receita, reduzir riscos e fortalecer sua marca globalmente.

Fundada em 2012, em Belo Horizonte (MG), a Control Up iniciou suas atividades com a fabricação de armadilhas luminosas para o controle de insetos, identificando uma lacuna importante no mercado brasileiro por produtos de qualidade e desempenho superior nesse segmento. Com o sucesso inicial, a empresa ampliou seu escopo por meio de investimentos estratégicos e estudos de mercado, percebendo que os principais concorrentes da época atuavam de forma segmentada, focando em apenas um nicho de produto.

A partir desse diagnóstico, a Control Up decidiu investir em uma linha completa de soluções para o controle de pragas urbanas e agrícolas, com ênfase em produtos atóxicos, seguros e eficazes. Esse diferencial permitiu a expansão do portfólio, que hoje inclui mais de 50 produtos, atendendo às demandas de controle de insetos, roedores, aves, além de pragas da agricultura e cultivos em geral.

O trabalho de exportação teve início em 2018, impulsionado pelo reconhecimento crescente da marca em países da América Latina e pelo modelo de negócios pautado em flexibilidade comercial, inovação constante e proximidade com o cliente.

Atualmente, a Control Up é a maior fabricante brasileira de dispositivos para o controle de pragas e a única empresa nacional com um catálogo completo de soluções — fato que também a posiciona entre as principais da América Latina, sendo a única na região com essa abrangência de portfólio.

Com foco em sustentabilidade, eficiência operacional e parcerias estratégicas, a Control Up segue firme em seu propósito de oferecer soluções inteligentes para o controle de pragas, promovendo ambientes mais saudáveis e protegidos em todo o mundo.

O presente estudo é motivado tanto pela vivência prática do autor no setor de comércio exterior da empresa Control Up quanto pela percepção da importância crescente da internacionalização para empresas de médio porte no Brasil. A escolha desta empresa como objeto de estudo se justifica pelo seu destacado potencial de crescimento dentro de um mercado em expansão, buscando consolidar sua posição no mercado. A análise detalhada das estratégias e práticas adotadas pode fornecer insights valiosos, contribuindo para a formulação de decisões

estratégias que apoiarão o desenvolvimento sustentável da empresa. Dessa forma, a pesquisa tem uma dupla importância: reforçar o entendimento teórico e oferecer benefícios práticos para a organização estudada.

A motivação central para o desenvolvimento deste trabalho surge, portanto, da necessidade de compreender quais são os fatores que impulsionam uma empresa de médio porte a buscar sua inserção no mercado externo, bem como quais são as principais estratégias, desafios e oportunidades envolvidas nesse processo. Trata-se de um tema relevante não só para a própria empresa, que poderá utilizar os resultados como base para aprimorar suas estratégias de expansão, mas também para outras organizações que enfrentam dilemas semelhantes.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de internacionalização da Control Up, buscando compreender os principais fatores que motivaram sua expansão, as estratégias adotadas e de que forma essa atuação internacional contribui para o desenvolvimento e fortalecimento da empresa no mercado externo.

De maneira específica, o estudo propõe-se a investigar as motivações que levaram a Control Up a buscar sua inserção em mercados internacionais, considerando os desafios impostos pelo mercado interno. Além disso, busca-se analisar as estratégias utilizadas pela empresa para superar as barreiras à internacionalização, avaliando aspectos como a adaptação de seus produtos, a formação de parcerias estratégicas e o aproveitamento de acordos comerciais. Também se pretende avaliar os impactos desse processo no desempenho organizacional da empresa, sobretudo no que se refere à diversificação de mercados, ao fortalecimento da competitividade e ao aumento da participação no faturamento.

Por fim, o trabalho busca ainda relacionar os aprendizados obtidos na trajetória da Control Up com as principais teorias de internacionalização, como o Modelo de Uppsala, o Paradigma OLI e o conceito de Born Global, proporcionando uma análise que combina teoria e prática no contexto da internacionalização de empresas de médio porte.

2 - Internacionalização de Empresas

A internacionalização desbrava um universo de oportunidades para as empresas, transcendendo os limites do seu mercado natal e tecendo redes de negócios em terras estrangeiras. Essa expansão se materializa de diversas formas, como exportações, investimentos diretos em solo estrangeiro, aquisições de empresas internacionais, joint ventures, entre outras estratégias.

O processo de internacionalização pode ser compreendido sob diferentes perspectivas teóricas. Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é um processo gradual de aumento da participação das empresas em negócios internacionais. Essa perspectiva enfatiza a natureza incremental da jornada de internacionalização, reconhecendo que a imersão em novos mercados ocorre por meio de um processo de aprendizagem e acumulação de experiência. Esse modelo, conhecido como "Modelo de Uppsala", sugere que as empresas iniciam sua internacionalização por meio de exportações indiretas, evoluindo posteriormente para formas mais complexas de presença internacional, como subsidiárias e filiais produtivas.

Outra perspectiva relevante é apresentada por Knight e Cavusgil (1996), com o conceito das "Born Globals", empresas que desde a sua fundação adotam uma orientação global e buscam mercados externos sem seguir a lógica incremental proposta pelo modelo de Uppsala. Essas empresas frequentemente atuam em setores de alta tecnologia e utilizam redes internacionais para facilitar sua expansão.

Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) definem a internacionalização como a integração das atividades econômicas de uma empresa com mercados externos. Essa integração pode ocorrer de forma gradual ou acelerada, abrangendo tanto o modelo de internacionalização por etapas (incremental) quanto a perspectiva de novos empreendimentos internacionais (acelerado).

Ademais, de acordo com Welch e Luostarinen (1988) apud Mathews (2002) "a internacionalização é vista como um processo no qual as empresas aumentam sua participação nas operações internacionais ao longo do tempo". No entanto, Mathews (2002) observa que essa definição sugere uma trajetória linear, na qual as empresas avançam de forma contínua e ascendente no cenário global. Ele ressalta, contudo, que essa perspectiva pode não capturar adequadamente a complexidade da internacionalização empresarial. Na prática, esse processo pode ser marcado por flutuações, retrocessos temporários e avanços não lineares, influenciados por desafios regulatórios, mudanças nas condições de mercado e outros fatores externos.

Coviello e McAuley (1999) contribuem para a compreensão contemporânea da internacionalização ao enfatizar o papel das redes de relacionamento no processo de expansão internacional das empresas. Segundo os autores, as interações entre as empresas e seus stakeholders internacionais são cruciais para facilitar a entrada e a consolidação em mercados estrangeiros.

Diante dessas abordagens, é possível perceber que a internacionalização é um fenômeno multifacetado, influenciado por diversos fatores internos e externos. A escolha da estratégia de expansão internacional depende da dinâmica do setor, do perfil da empresa e das oportunidades e desafios apresentados pelos mercados-alvo. A literatura aponta para a necessidade de uma visão flexível e adaptativa, reconhecendo que não existe um único caminho ideal para a internacionalização das empresas.

2.1 - Teorias de Internacionalização de Empresas:

A internacionalização das empresas tem sido amplamente estudada por meio de diferentes abordagens teóricas que buscam explicar os fatores e mecanismos que impulsionam as organizações a expandirem suas atividades para o mercado externo. Esse fenômeno pode ser analisado sob diversas perspectivas, considerando tanto os aspectos econômicos quanto os comportamentais que influenciam as decisões empresariais.

A literatura sobre internacionalização apresenta um conjunto de teorias que auxiliam na compreensão desse processo, abordando desde a motivação das empresas para operar internacionalmente até os diferentes estágios e estratégias adotadas ao longo dessa trajetória. Essas teorias se desenvolveram ao longo do tempo, refletindo a evolução do ambiente de negócios e as transformações nos mercados globais.

De modo geral, as pesquisas sobre internacionalização podem ser classificadas em duas grandes abordagens: abordagens de base econômica e abordagens de evolução comportamental. As primeiras focam em fatores racionais e estruturais que influenciam a tomada de decisão das empresas, enquanto as segundas analisam como a experiência, o aprendizado e as relações intraorganizacionais impactam a internacionalização.

Cada uma dessas teorias oferece uma explicação sobre os fatores e as condições que motivam e orientam o processo de internacionalização, e é fundamental entender seus argumentos e limitações para compreender os diversos caminhos que as empresas podem seguir.

2.1.1 - Modelos De Base Econômica

A Teoria do Poder de Mercado, proposta por Stephen Hymer (1976), explica a internacionalização a partir da perspectiva de que as empresas buscam estabelecer uma posição dominante no mercado global para evitar a concorrência nos mercados domésticos. Hymer argumenta que, após atingir a saturação no mercado interno, as empresas buscam expandir suas operações para mercados internacionais, onde podem exercer um controle monopolista sobre os recursos e os consumidores, reduzindo as pressões competitivas.

Esse modelo propõe que a busca por lucros monopolistas, após a saturação do mercado interno, impulsiona as empresas a se internacionalizarem. Essa teoria sugere que empresas dominantes em seus mercados locais investem em operações internacionais para expandir seus horizontes e maximizar seus lucros, sempre com a devida originalidade.

Essa teoria enfatiza a busca pelo poder de mercado, em vez de focar apenas nas vantagens competitivas. Hymer sugere que, ao se expandirem para outros países, as empresas podem explorar vantagens de escala e de controle sobre recursos escassos. No entanto, uma crítica importante à teoria de Hymer é que ela não leva em consideração a complexidade do ambiente internacional, como as diferenças culturais, políticas e econômicas entre os países, que podem dificultar a imposição de poder de mercado.

Conforme afirmam Coviello e McAuley (1999, p. 227), "a abordagem tradicional da internacionalização baseada no poder de mercado pode não capturar a dinâmica de empresas menores, que frequentemente se utilizam da inovação para superar barreiras competitivas". Essa visão evidencia a importância da inovação como diferencial competitivo para pequenas empresas no processo de internacionalização.

Além disso, a teoria de Hymer não aborda adequadamente o papel das tecnologias de comunicação e dos fluxos de informação globais, que têm permitido que empresas se internacionalizem de maneira mais rápida e eficiente, sem necessariamente precisar dominar um mercado estrangeiro. Coviello e McAuley (1999) sugerem que empresas menores ou startups podem superar os desafios do poder de mercado por meio da inovação tecnológica e de estratégias mais ágeis e adaptativas.

A crítica de Coviello e McAuley (1999) à teoria de Hymer destaca que a busca por poder de mercado pode não ser o único fator determinante na internacionalização de empresas menores. A inovação, por sua vez, pode ser uma forma de empresas menores competirem em mercados internacionais, mesmo sem deter o poder de mercado. Ao inovar, as empresas podem

criar produtos ou serviços diferenciados, que lhes permitam conquistar nichos de mercado e competir com empresas maiores.

Portanto, essa crítica expande a visão sobre internacionalização ao destacar que o poder de mercado não é uma condição exclusiva para a expansão internacional de empresas, sendo a inovação uma estratégia viável para que as empresas menores alcancem sucesso em mercados globais.

Já o Paradigma Eclético de Dunning (1980), também conhecido como modelo OLI (sigla para *Ownership* – propriedade, *Location* – localização e *Internalization* – internalização), afirma que a internacionalização exige que as empresas detenham vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, destacando três fatores principais que determinam a internacionalização das empresas: Propriedade, Localização e Internalização.

Propriedade refere-se aos ativos e recursos exclusivos que a empresa possui, como tecnologia, conhecimento especializado ou uma marca forte, que lhe conferem uma vantagem competitiva. Isso se refere à posse de recursos ou tecnologias únicas que conferem à empresa uma posição de destaque no mercado, sempre com originalidade.

Localização se refere às características específicas de um mercado estrangeiro que tornam a internacionalização vantajosa, como a proximidade de recursos ou a presença de consumidores estratégicos.

Internalização implica a decisão da empresa de controlar suas operações no exterior, em vez de externalizá-las, com o objetivo de reduzir custos e manter o controle sobre as suas atividades. Isso inclui os benefícios de controlar internamente as atividades da empresa, evitando custos de transação e protegendo seus conhecimentos proprietários, sempre com originalidade. Esses benefícios podem ser alcançados por meio da competição de preços, diferenciação de produtos, inovação e estratégias promocionais e publicitárias. Qualquer um desses benefícios deve resultar de uma estratégia que distinga a empresa de seus concorrentes (PORTER, 1990).

Segundo Dunning (1980) as empresas multinacionais escolhem seus locais de investimento internacionalmente com base na combinação de vantagens específicas de propriedade, localização e internalização". Apesar de ser uma teoria amplamente reconhecida, o Paradigma Eclético também tem sido criticado por não considerar de forma suficientemente clara o papel de fatores como o ambiente institucional dos países em que as empresas operam. De acordo com Azevedo (2013), fatores institucionais, como a estabilidade política e a infraestrutura local, podem influenciar profundamente as decisões de internacionalização, mas

o modelo OLI não aborda de maneira detalhada como esses fatores afetam a escolha do mercado.

A crítica de Azevedo (2013) ao Paradigma Eclético de Dunning destaca a importância do ambiente institucional na internacionalização de empresas. Fatores como a estabilidade política, a infraestrutura, a qualidade das instituições e a cultura de um país podem influenciar a decisão de uma empresa de se internacionalizar e a escolha do mercado de destino.

Além disso, o Paradigma Eclético é mais aplicável a grandes corporações multinacionais, que possuem os recursos necessários para explorar as vantagens de propriedade, localização e internalização. Dias et al. (2012) discutem como empresas de menor porte podem encontrar desafios ao tentar aplicar a teoria de Dunning, uma vez que muitas vezes carecem dos recursos financeiros e da expertise necessária para competir em mercados internacionais. Segundo De Souza e Fenili (2012), o modelo OLI proporciona uma estrutura analítica robusta para compreender as decisões de internacionalização, mas requer adaptações para capturar a complexidade das novas dinâmicas globais e das empresas emergentes.

A análise de Dias et al. (2012) complementa essa discussão, mostrando que empresas de menor porte podem enfrentar desafios adicionais ao se internacionalizarem, devido à falta de recursos e expertise. No entanto, como argumentado por De Souza e Fenili (2012), o modelo OLI pode ser adaptado para capturar a complexidade das novas dinâmicas globais e das empresas emergentes, desde que se leve em consideração os fatores institucionais e as capacidades específicas de cada empresa.

2.1.2 - Modelos De Base Comportamental

O Modelo Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), é amplamente reconhecido como um dos modelos mais tradicionais sobre o processo de internacionalização das empresas. O modelo propõe que a internacionalização ocorre de maneira gradual, com as empresas iniciando sua jornada internacional em mercados geograficamente próximos e de baixo risco. À medida que acumulam conhecimento e experiência, elas expandem sua presença para mercados mais distantes e desconhecidos, adotando uma postura mais comprometida à medida que se familiarizam com as dinâmicas desses novos ambientes.

Esse modelo pode ser visto como uma progressão em etapas, começando com a entrada em mercados mais próximos e de baixo risco, como exportação, até modalidades mais complexas de internacionalização, como subsidiárias ou joint ventures. Esse processo de evolução é gradual, com cada passo agregando mais experiência e conhecimento sobre os mercados internacionais. Em outras palavras, o modelo sugere uma expansão paulatina, onde a

empresa vai se tornando mais comprometida e envolvida com os mercados externos conforme ganha experiência e confiança.

Conforme afirmam Johanson e Vahlne (1977, p. 23), "a internacionalização ocorre através de um processo sequencial, onde o aumento no comprometimento com os mercados internacionais é impulsionado pela aprendizagem contínua e pela redução das incertezas associadas". Esse conceito central do modelo destaca que a internacionalização não é um processo imediato, mas sim incremental, no qual as empresas começam com modos de entrada de baixo risco, como exportações. À medida que se familiarizam com as dinâmicas dos mercados internacionais, aumentam seu comprometimento. A aprendizagem é uma constante e fundamental ao longo de todo o processo, permitindo que a empresa adapte suas estratégias às especificidades de cada novo mercado.

O modelo de Uppsala é sustentado por quatro pilares fundamentais que orientam a trajetória da empresa durante sua internacionalização. O primeiro pilar é a desinformação inicial, um obstáculo comum no estágio inicial da internacionalização. A falta de conhecimento sobre os mercados externos pode levar as empresas a se aventurarem inicialmente em países com uma menor "distância psíquica", ou seja, às diferenças percebidas entre o país de origem da empresa e os mercados internacionais em termos de cultura, idiomas, regulamentações e hábitos de consumo. Johanson e Vahlne (1977) diz que, no início do processo de internacionalização, as empresas tendem a entrar em mercados com menor distância psíquica, pois isso reduz as incertezas e facilita a adaptação. Segundo Johanson e Vahlne (1977, p. 28) "A distância psíquica representa as diferenças percebidas entre os mercados em termos de cultura, linguagem e ambiente de negócios, o que influencia diretamente a escolha dos mercados internacionais

No segundo pilar, a experiência, o modelo enfatiza a aprendizagem contínua. As empresas adquirem conhecimento e aprimoram suas estratégias por meio da vivência direta e da experimentação nos mercados internacionais. A cada nova experiência, as empresas refinam suas decisões estratégicas e expandem suas operações.

Assim, a internacionalização está associada à redução da incerteza, à medida que a empresa acumula conhecimento sobre os mercados estrangeiros. Inicialmente, as empresas enfrentam grandes incertezas ao entrar em mercados desconhecidos, mas à medida que se familiarizam com o ambiente internacional, essas incertezas diminuem e permitem um maior comprometimento com o mercado externo. Como afirmam Johanson e Vahlne (1977, p. 23), "o aumento do comprometimento com os mercados internacionais é impulsionado pela

aprendizagem contínua e pela redução das incertezas associadas à operação em mercados externos".

Outro aspecto crucial no Modelo Uppsala é a alocação gradual de recursos. A internacionalização, segundo este modelo, é uma jornada gradual e prudente de investimentos. Inicialmente, as empresas começam com investimentos limitados e, à medida que adquirem mais experiência e conhecimento sobre o mercado, expandem seus investimentos. Esse processo de alocação progressiva de recursos permite que as empresas se adaptem e ajustem suas estratégias conforme ganham confiança e percebem maiores oportunidades.

O modelo também pode ser expandido para discutir os diferentes modos de entrada adotados pelas empresas conforme elas avançam em sua trajetória de internacionalização. Inicialmente, as empresas podem adotar modos de entrada de baixo risco, como exportação ou franquias, e gradualmente avançar para investimentos diretos em mercados estrangeiros, como joint ventures ou subsidiárias. Esse aspecto está alinhado com a crescente confiança e capacidade de gerenciamento da empresa à medida que ela se familiariza com o ambiente internacional.

Além disso, o modelo sugere que a saturação do mercado doméstico e o crescimento da empresa são fatores que impulsionam a busca por mercados internacionais. À medida que o mercado local se torna saturado, a internacionalização se torna uma estratégia natural e necessária para garantir a sustentabilidade e competitividade no longo prazo.

Contudo, apesar de ser amplamente aceito, o Modelo Uppsala tem sido alvo de críticas, especialmente considerando as rápidas mudanças nas condições globais de negócios e os avanços tecnológicos que transformaram as dinâmicas da internacionalização. Coviello e McAuley (1999, p. 229) afirmam que "as empresas podem aprender sobre mercados estrangeiros de forma mais rápida, utilizando tecnologias de comunicação, sem a necessidade de seguir um processo incremental". Essa crítica ressalta que o modelo tradicional pode não refletir adequadamente a realidade de muitas empresas contemporâneas, que conseguem se internacionalizar com maior velocidade e flexibilidade graças às facilidades proporcionadas pela globalização e pela digitalização dos processos empresariais.

A aceleração da globalização, a conectividade digital e as novas plataformas de comunicação possibilitaram que as empresas acessassem mercados internacionais de forma mais ágil e eficiente. Como resultado, o processo de internacionalização não se restringe mais a um caminho gradual e sequencial, mas pode ocorrer de maneira mais intensa e rápida. Além disso, algumas empresas podem buscar novos mercados com base em sua capacidade de

aprender rapidamente sobre esses mercados, utilizando as tecnologias digitais para superar barreiras geográficas e culturais.

Coviello e McAuley (1999, p. 229) concluem que, com a aceleração da globalização, as empresas de diferentes portes e setores podem se internacionalizar mais rapidamente do que o modelo Uppsala sugeriria, o que reflete a evolução do processo de internacionalização no contexto contemporâneo. Segundo os autores, "o Modelo Uppsala não considera adequadamente o impacto da globalização e das novas tecnologias, que possibilitam uma internacionalização mais rápida e menos gradual". Essa crítica reforça a necessidade de atualizar os modelos teóricos clássicos diante das transformações nos ambientes de negócios e nas formas de conexão entre empresas e mercados.

O Modelo Uppsala oferece uma visão sólida e detalhada sobre o processo de internacionalização das empresas, destacando a importância da aprendizagem e da adaptação gradual aos mercados internacionais. No entanto, com a aceleração da globalização e o avanço das tecnologias de comunicação, esse modelo se mostra limitado, pois não considera o novo ritmo de internacionalização que muitas empresas experimentam atualmente. A conectividade digital e as plataformas de comércio eletrônico permitiram que empresas, inclusive pequenas e médias, entrem em mercados internacionais de maneira mais rápida, muitas vezes desafiando o processo sequencial e incremental sugerido pelo Modelo Uppsala.

Em contraste com o modelo gradual de Uppsala, as empresas Born Global surgem com uma vocação internacional desde sua fundação. Segundo Knight e Cavusgil (1996), essas empresas buscam oportunidades em diversos mercados e continentes desde o início de suas operações, rompendo com a ideia de que a internacionalização deve ocorrer de forma gradual. Para Oviatt e McDougall (1994), as Born Globals são empresas que buscam obter vantagens significativas do uso de seus recursos ou da venda de produtos em vários países/continentes desde sua fundação ou logo após ela. Os autores organizaram a vasta literatura sobre as experiências de pequenas e médias empresas que iniciaram suas operações internacionais imediatamente, classificando essas experiências com base na coordenação das atividades da cadeia de valor e no número de países envolvidos. A partir dessa análise, desenvolveram um modelo para tentar entender o comportamento dessas empresas no processo de internacionalização.

Fernandes e Seifert (2007), por sua vez, criticaram a classificação das Born Globals feita por Oviatt e McDougall por considerá-la restritiva, já que se baseia apenas em dois critérios: o número de países em que a empresa atua e a coordenação das atividades da cadeia

de valor. Em resposta, propuseram uma tipologia mais abrangente, levando em conta quatro aspectos fundamentais: o perfil do empreendedor, os valores organizacionais, o contexto ambiental de referência e a estratégia empresarial de internacionalização. A partir dessa abordagem, Fernandes e Seifert identificaram cinco modalidades de empresas Born Global, que refletem diferentes formas de se internacionalizar:

O modelo clássico envolve empresas que, desde sua fundação, adotam uma estratégia internacional. Essas empresas têm a intenção de expandir suas operações para além das fronteiras nacionais logo no início de sua trajetória. Elas buscam globalizar seus negócios e aproveitar suas vantagens competitivas para se estabelecer em mercados internacionais, desde o começo de suas atividades.

O modelo aventureiro descreve empresas que iniciam suas operações internacionais de maneira mais exploratória. Essas empresas entram em mercados estrangeiros motivadas por oportunidades percebidas, mas sem uma estratégia formalizada desde o início. A internacionalização ocorre de maneira gradual e oportunista, à medida que novas oportunidades vão surgindo.

O modelo puxado envolve empresas cuja internacionalização é impulsionada por demandas externas, como solicitações de clientes estrangeiros ou pressões competitivas internacionais. Nesse modelo, as empresas são levadas a expandir suas operações para mercados internacionais como resposta a essas demandas externas, muitas vezes de forma reativa.

O modelo empurrado ocorre quando as empresas enfrentam limitações ou saturação no mercado doméstico, o que as obriga a buscar mercados internacionais. Nesse caso, a internacionalização é vista como uma estratégia de sobrevivência ou crescimento. As empresas buscam mercados internacionais como resposta às restrições internas ou à falta de oportunidades no mercado local.

Finalmente, o modelo científico é adotado por empresas que baseiam sua internacionalização em inovações tecnológicas ou científicas. Essas empresas buscam expandir seus mercados para comercializar produtos ou serviços derivados de suas pesquisas ou desenvolvimentos. A internacionalização, neste caso, é impulsionada pela busca de novos mercados para explorar o potencial de suas inovações tecnológicas ou científicas (FERNANDES E SEIFERT (2007)).

As empresas Born Global possuem características específicas que as diferenciam de outras organizações no processo de internacionalização. Uma das principais características

é a orientação internacional, que já está presente no DNA da empresa desde o início. Essas empresas frequentemente possuem vantagens competitivas, como produtos ou recursos com alto potencial em diversos mercados, além de uma equipe experiente. A presença de indivíduos capazes de se comunicar, compreender e trabalhar em diferentes culturas amplia as oportunidades de aproveitar as mudanças tecnológicas no cenário internacional. Madsen e Servais (1995) destacam que, em muitos casos, o sucesso dessas empresas está ligado à sua capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas e de estabelecer parcerias internacionais que ampliam seu alcance.

Segundo Knight e Cavusgil (1996), "as empresas Born Globals são aquelas que, desde o início, buscam mercados internacionais de forma agressiva, utilizando as tecnologias de comunicação para superar barreiras geográficas e operacionais" (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, p. 14). Ao contrário do modelo incremental proposto por Johanson e Vahlne, as empresas Born Global não seguem uma trajetória gradual de internacionalização, mas sim uma estratégia de expansão internacional simultânea, muitas vezes entrando em vários mercados estrangeiros ao mesmo tempo.

Essas empresas, em sua maioria de base tecnológica, possuem a capacidade de se internacionalizar rapidamente, principalmente devido ao uso intensivo de tecnologias digitais. Ferramentas como a internet e as plataformas de comércio eletrônico possibilitam o acesso direto a mercados internacionais sem a necessidade de uma presença física em todos os países. Nesse contexto, conforme destacam Ribeiro e Pimentel (2012, p. 45), "empresas brasileiras de base tecnológica têm se tornado Born Globals ao buscar mercados com alta demanda por inovação, o que lhes permite superar as barreiras do mercado local e globalizar rapidamente".

Além disso, o perfil do empreendedor e a localização geográfica desempenham papéis cruciais nesse processo de internacionalização. Empreendedores com uma visão inovadora, aliados ao uso de tecnologias disruptivas, podem acelerar a internacionalização da empresa sem a necessidade de um processo gradual de adaptação aos mercados externos. Ribeiro e Pimentel (2012) ressaltam que "empresas brasileiras de base tecnológica, ao se internacionalizarem rapidamente, não necessitam de um processo gradual de adaptação aos mercados externos, pois se aproveitam das novas tecnologias e do ambiente globalizado" (RIBEIRO; PIMENTEL, 2012, p. 29).

Entretanto, outra crítica ao conceito de Born Global é que ele pode não ser aplicável a todas as empresas, especialmente aquelas que operam em setores com infraestrutura tecnológica limitada ou que enfrentam desafios econômicos e geográficos significativos.

Ribeiro e Pimentel (2012) alertam que "empresas menores ou aquelas situadas em mercados emergentes podem não ter os recursos necessários para uma internacionalização rápida, sem uma adaptação prévia ao novo mercado" (RIBEIRO; PIMENTEL, 2012, p. 29).

Compreender os diferentes modelos e perfis de internacionalização, como os modelos puxado, empurrado, científico e o conceito das Born Globals, permite perceber que o ingresso em mercados internacionais pode ocorrer por motivações e estratégias variadas. No entanto, independentemente do modelo adotado, a inserção bem-sucedida em mercados estrangeiros exige um profundo entendimento das dinâmicas locais. Nesse contexto, o marketing internacional torna-se uma ferramenta estratégica essencial para adaptar a empresa às realidades econômicas, culturais e regulatórias de cada país, o que será explorado a seguir.

2.2 Avaliação do Mercado

O marketing internacional envolve o planejamento e a execução de estratégias voltadas para mercados globais, com o objetivo de atender às necessidades de consumidores em diferentes países, levando em consideração suas culturas, regulamentações e preferências locais (COSTA, 2018). A adaptação das campanhas de marketing e das estratégias de comunicação é essencial, uma vez que os consumidores apresentam diferentes comportamentos de compra em mercados estrangeiros, com base em fatores como valores culturais e restrições econômicas (KHAUAJA; TOLEDO, 2011). O conceito de marketing internacional vai além de uma mera exportação de produtos; ele exige uma análise crítica do ambiente de negócios do país de destino.

Jeannet e Hennessey (1992) destacam que a internacionalização não se limita à exportação, mas requer uma adaptação às especificidades de cada mercado. "A empresa precisa compreender profundamente as características econômicas, políticas e culturais de um novo mercado antes de desenvolver suas estratégias" (JEANNET; HENNESSEY, 1992, p. 32).

A adaptabilidade se torna uma vantagem competitiva importante para a empresa que busca se inserir em mercados estrangeiros de maneira eficaz e sustentável. Como afirmado por COSTA (2018), a "internacionalização não é apenas uma expansão física; é uma reformulação estratégica da forma de operação da empresa frente a novos contextos econômicos" (COSTA, 2018, p. 87).

A análise de mercados externos começa com uma compreensão detalhada do sistema de comércio internacional. Em um ambiente globalizado, é necessário que as empresas estejam atentas a tarifas comerciais, barreiras não-tarifárias, e políticas de controle cambial, que afetam diretamente o processo de internacionalização. Com isso, Bradley (1995) salienta que a

empresa precisa entender as "condições econômicas, políticas e sociais do país-alvo, já que as estruturas regulatórias e as barreiras comerciais podem ser um obstáculo significativo para a entrada no mercado" (BRADLEY, 1995, p. 45).

Outro aspecto crucial para a expansão internacional é a escolha da estratégia de entrada, que deve ser cuidadosamente planejada e baseada em uma análise detalhada do mercado. De acordo com AVILA (2013), "a internacionalização das empresas exige um estudo estratégico sobre os modos de entrada (exportação, joint ventures, filiais, etc.), de modo a garantir que a empresa esteja preparada para lidar com os desafios específicos do novo mercado" (AVILA, 2013, p. 102). A decisão sobre o modo de entrada está intimamente relacionada ao grau de controle desejado e aos riscos envolvidos. Para empresas que buscam minimizar os riscos iniciais, a exportação pode ser uma opção viável, enquanto aquelas com maior disposição para o investimento podem optar por joint ventures ou filiais.

A adaptação do produto também se configura como uma etapa fundamental na internacionalização. As empresas precisam considerar não apenas as preferências culturais, mas também as condições econômicas e as exigências regulatórias locais ao adaptar seu portfólio de produtos. Como observa CANCELIER e MELO (2019), "a estratégia de marketing internacional não deve ser uma mera exportação do modelo local, mas uma adaptação aos diferentes desejos e necessidades dos consumidores, o que pode envolver mudanças significativas no produto ou serviço" (CANCELIER; MELO, 2019, p. 160). Portanto, é comum que, ao ingressar em novos mercados, as empresas desenvolvam produtos adaptados ou até mesmo novos produtos que atendam às necessidades específicas de consumidores internacionais.

Ademais, as barreiras à internacionalização não se limitam a questões econômicas ou políticas, mas também envolvem desafios culturais. KHAUAJA e TOLEDO (2011) observam que "as diferenças culturais podem ser um obstáculo significativo, uma vez que as preferências dos consumidores podem variar drasticamente entre países" (KHAUAJA; TOLEDO, 2011, p. 50). Nesse contexto, a comunicação e a marca precisam ser adaptadas para atender aos diferentes gostos e hábitos culturais, com o intuito de estabelecer uma conexão mais forte com os consumidores locais.

Em relação ao Brasil, o cenário de internacionalização apresenta desafios específicos para as empresas brasileiras, como apontado por Alem e Cavalcanti (2005), que destacam que o BNDES tem desempenhado um papel fundamental no apoio à internacionalização de empresas brasileiras, facilitando o acesso a financiamento para empresas

que buscam expandir suas operações para o exterior (ALEM; CAVALCANTI, 2005, p. 55). No entanto, essas empresas enfrentam barreiras relacionadas ao acesso a mercados internacionais, especialmente em termos de competitividade e diferenciação de seus produtos frente aos concorrentes estrangeiros.

A internacionalização também é influenciada por fatores internos das empresas, como o grau de inovação e o desempenho exportador. COSTA (2018) argumenta que empresas com maior capacidade de inovação são mais propensas a se destacar em mercados internacionais, uma vez que a inovação não só melhora os produtos, mas também permite que a empresa se diferencie da concorrência. Isso é corroborado por COVIELLO e McAULEY (1999), que afirmam que "as pequenas empresas que buscam internacionalizar-se frequentemente enfrentam desafios relacionados à falta de recursos, mas aquelas que são inovadoras e ágeis têm maior capacidade de se adaptar rapidamente às exigências dos mercados internacionais" (COVIELLO; McAULEY, 1999, p. 240).

Por fim, a decisão de internacionalizar-se não deve ser tomada apenas com base nas condições do mercado local, mas também deve levar em consideração as estratégias competitivas globais. AVILA (2013) sugere que "as empresas brasileiras devem buscar entender as diferenças entre os mercados e as suas dinâmicas antes de avançar para a internacionalização" (AVILA, 2013, p. 45).

2.3 Motivações Para Internacionalização

A internacionalização das empresas representa uma oportunidade estratégica para a expansão de mercados, mas exige uma análise detalhada de diversos aspectos. Entre os principais fatores que devem ser considerados estão as motivações para a entrada em novos mercados e as formas de entrada escolhidas pelas empresas.

De acordo com Buckley e Casson (1998), duas variáveis interdependentes são fundamentais para uma empresa estabelecer sua presença em um novo mercado: localização e modo de controle. A localização envolve a escolha do país ou região de entrada, considerando fatores como o mercado-alvo, os recursos disponíveis e o ambiente regulatório. O modo de controle, por sua vez, define como a empresa irá operar no mercado estrangeiro. Segundo Buckley e Casson (1998), existem três principais formas de entrada: a exportação direta, onde a empresa permanece localizada no país de origem e administra suas operações a partir de lá; o licenciamento, que permite à empresa estabelecer operações fora do país de origem, mas com controle contratual; e o investimento direto, onde a empresa estabelece uma presença física e operacional no mercado estrangeiro.

Coutinho et al. (2008) aprofunda as motivações para o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e destaca três categorias de empresas brasileiras que buscam expandir suas operações internacionalmente. Primeiramente, há as empresas que desejam dominar mercados globais. Essas empresas buscam expandir sua atuação para consolidar uma posição de liderança e aproveitar as oportunidades em uma escala global. Em segundo lugar, existem as empresas que buscam otimizar seus custos de produção. Essas empresas têm como objetivo explorar mercados com mão de obra mais barata ou matérias-primas mais acessíveis, buscando melhorar sua competitividade e aumentar suas margens de lucro. Por fim, Coutinho et al. (2008) mencionam as empresas que direcionam seus recursos excedentes para novos mercados e oportunidades de diversificação, visando expandir seus negócios e reduzir a dependência do mercado doméstico.

Essas motivações também estão fortemente relacionadas à superação de barreiras comerciais, como tarifas e restrições não-tarifárias. Ao buscar acesso a novos mercados, as empresas tentam reduzir obstáculos ao comércio exterior e ampliar sua presença global, aumentando sua competitividade internacional. "Ao expandir para mercados internacionais, as empresas não buscam apenas diversificação, mas também superar barreiras comerciais e fortalecer a competitividade" (COSTA, 2018, p. 45).

Além disso, uma motivação importante para muitas empresas é a globalização da marca. Segundo Dunning e Lundan (2008), a principal razão para o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) está nos incentivos governamentais oferecidos pelos países anfitriões, como subsídios fiscais, proteção do mercado local e acordos comerciais bilaterais, que tornam o mercado mais atrativo para investimentos estrangeiros.

A busca por fortalecer relacionamentos com clientes também é uma motivação significativa. Empresas, ao se internacionalizarem, procuram estar mais próximas de seus consumidores, oferecendo um atendimento personalizado e melhorando a compreensão das necessidades e preferências locais (COUTINHO et al., 2008). Estabelecer canal de distribuição eficiente e logística otimizada são outros pontos críticos para muitas empresas. Ao operar diretamente no mercado estrangeiro, a empresa controla a distribuição e reduz os custos logísticos, garantindo maior eficiência operacional e competitividade (COUTINHO et al., 2008).

No contexto das empresas brasileiras, Azevedo (2013) argumenta que, além das motivações de redução de custos e expansão de mercado, a internacionalização pode ser uma estratégia de mitigação de riscos. Ao expandir para outros mercados, as empresas se tornam

menos vulneráveis a crises econômicas ou alterações nas condições do mercado local, criando uma diversificação de fontes de receita e aumentando a estabilidade financeira da organização.

Essas motivações são cruciais para as estratégias de internacionalização das empresas, pois não apenas ampliam sua presença no mercado global, mas também contribuem para o crescimento sustentável e competitivo em um ambiente de negócios internacional cada vez mais dinâmico. Ao adotar a internacionalização, as empresas podem se beneficiar de vantagens como o aumento da visibilidade da marca, o fortalecimento da posição competitiva e a exploração de novas oportunidades de inovação e diversificação de produtos.

As empresas que investem diretamente no exterior frequentemente buscam vantagens competitivas sustentáveis, baseadas em sua capacidade de superar as barreiras locais e em uma adaptação eficaz às demandas dos mercados internacionais (DUNNING; LUNDAN, 2008, p. 65).

Por fim, a decisão de internacionalizar-se deve ser considerada uma estratégia global, que envolve uma análise cuidadosa de vários fatores internos e externos. As empresas precisam avaliar suas motivações e alinhar suas decisões às condições econômicas, políticas e regulatórias dos mercados-alvo.

3 - A internacionalização da Control-Up

A Control Up é uma empresa brasileira de pequeno a médio porte especializada em soluções inovadoras para o controle de pragas urbanas e industriais. Com sede no Brasil, a empresa se destaca por integrar tecnologias sustentáveis no desenvolvimento de suas soluções, que atendem tanto ao setor industrial quanto ao comercial e residencial. Desde sua fundação, a Control Up adotou uma postura focada na inovação e no uso de tecnologias que aliem eficiência e responsabilidade ambiental no controle de pragas.

Para a elaboração desta monografia, serão utilizados dados percentuais e estimativas que representam a situação da Control Up, com base em informações reais e autorizadas pela própria empresa. A Control Up concedeu formalmente a autorização para o uso de suas informações em estudos acadêmicos, demonstrando sua disposição em colaborar com pesquisas que possam trazer à luz os desafios e oportunidades enfrentados em sua trajetória de internacionalização, ao mesmo tempo em que preserva a confidencialidade de seus dados estratégicos.

Essa abertura reflete a maturidade da Control Up em entender a importância de analisar e documentar seu processo de crescimento e expansão, servindo de exemplo para outras empresas de médio porte que desejam seguir o mesmo caminho. A autorização formal para o uso de dados da Control Up em estudos acadêmicos foi concedida pela própria empresa, que se mostrou disposta a colaborar com pesquisas que possam trazer à luz os desafios e oportunidades enfrentados em sua trajetória de internacionalização.

3.1 - Características da Empresa e Contexto de Internacionalização

Inicialmente, a Control Up foi fundada com a proposta de fabricar um único produto para o controle de insetos, atendendo à demanda de um mercado que, até então, era dominado por poucas empresas, com um nível de competitividade moderado. Esse primeiro produto foi desenvolvido com a premissa de oferecer uma solução eficaz e inovadora para um problema crescente nas áreas urbanas e industriais: o controle de pragas. A decisão de criar esse produto específico refletia uma análise estratégica de que o mercado estava carente de soluções tecnológicas e sustentáveis. Além disso, as empresas que dominavam o setor eram grandes e estabelecidas, oferecendo produtos tradicionais e, muitas vezes, não tão adaptados às exigências de um mercado que começava a se modernizar e a exigir mais por soluções eficientes e menos agressivas ao meio ambiente.

Percebendo o potencial de crescimento no setor e as oportunidades de diversificação, a Control Up iniciou uma expansão gradual de sua linha de produtos. Porter (1985) salienta que a inovação pode ser um fator essencial para criar vantagem competitiva, e a Control Up utilizou isso como base para se estabelecer no mercado nacional. À medida que foi se consolidando no mercado brasileiro, a empresa foi ampliando seu portfólio, fabricando novos produtos voltados para todas as gamas de controle de pragas, desde insetos até roedores e outros tipos de pragas urbanas e industriais.

Esse processo de diversificação foi crucial para a Control Up, pois permitiu à empresa se destacar em um mercado competitivo e oferecer soluções mais completas e personalizadas para seus clientes. A capacidade de inovar e diversificar a sua oferta de produtos permitiu à Control Up conquistar uma fatia significativa do mercado, consolidando-se como uma das líderes no Brasil, especialmente no setor industrial, onde a demanda por soluções especializadas e eficazes é constante.

No entanto, ao longo dos anos, o mercado brasileiro de controle de pragas começou a se saturar, tornando-se cada vez mais competitivo. Embora o mercado ainda oferecesse oportunidades de crescimento, especialmente com a crescente urbanização e a demanda por soluções ecológicas, a alta concentração de grandes empresas dominantes e a intensificação da concorrência dificultaram o espaço para crescimento agressivo e margens de lucro sustentáveis.

O ambiente competitivo e a limitação de novos nichos de mercado no Brasil começaram a sinalizar que uma expansão para novos mercados internacionais poderia ser uma estratégia mais eficiente para continuar o processo de crescimento da empresa, essa fase de saturação do mercado local é um fenômeno comum em mercados maduros e competitivos, como discutido por Johanson e Vahlne (1977), que descrevem como as empresas passam por uma fase de amadurecimento e, conseqüentemente, começam a buscar novos mercados para evitar o estancamento do crescimento.

A Control Up, ao consolidar sua marca no Brasil, percebeu que poderia expandir suas operações para países com características semelhantes ao Brasil, onde os desafios eram menos intensos e as oportunidades de sucesso pareciam mais acessíveis.

Essa transição para a internacionalização também foi impulsionada pela experiência acumulada no mercado interno, que forneceu uma base sólida para entrar em mercados externos de maneira gradual. A diversificação do portfólio de produtos, junto com a capacidade de adaptação ao mercado local, se mostrou atributos essenciais para a Control Up ao considerar sua expansão para mercados internacionais. Nesse sentido, a empresa começou a perceber que,

ao começar sua internacionalização por mercados próximos, como o Uruguai e o Chile, poderia reduzir os riscos envolvidos e aprender de maneira incremental sobre os novos mercados

Além da saturação do mercado interno, a Control Up também reconheceu o potencial das exportações como uma fonte de fluxo de caixa mais robusto e saudável. A pesquisa de Azevedo (2013) sobre internacionalização e fluxos financeiros destaca que as empresas que exportam em moeda forte, como o dólar, tendem a ter menor risco cambial, além de melhorar a competitividade no mercado global.

Foi nesse contexto de saturação do mercado doméstico e necessidade de diversificação de receitas que a Control Up decidiu buscar oportunidades internacionais, especialmente em mercados da América Latina, onde a competitividade era mais baixa e as condições econômicas e climáticas favoreciam a demanda por soluções de controle de pragas.

3.2 - Análise da Estratégia de Internacionalização da Control Up

A estratégia de internacionalização da Control Up tem sido orientada por decisões táticas e operacionais cuidadosas, com o objetivo de reduzir riscos e maximizar os resultados, garantindo um crescimento sustentável. A empresa tem se destacado por adotar uma abordagem gradual e cuidadosa, aplicando o modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), enquanto explora vantagens competitivas proporcionadas pelos blocos econômicos e certificados de origem. Além disso, ao longo de sua trajetória internacional, a Control Up já obteve resultados expressivos, o que valida a eficácia de sua estratégia.

Primeiramente, a empresa se destaca por seu potencial de internacionalização, impulsionado não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também pela existência de acordos comerciais favoráveis e um cenário econômico propício à expansão global. De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização é incremental, baseado no desenvolvimento gradual de conhecimento e comprometimento com mercados estrangeiros.

A escolha do Mercosul, que inclui Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, entre outros países da América Latina, tem proporcionado à Control Up uma série de vantagens econômicas, como a eliminação de tarifas alfandegárias e facilidade de circulação de mercadorias, aspectos que são fundamentais para a otimização de seus custos operacionais e expansão eficiente na região. O acordo de livre comércio dentro do Mercosul facilita a entrada da Control Up em mercados vizinhos, permitindo uma redução significativa dos custos de importação, aumentando a competitividade frente aos concorrentes locais.

Essa estratégia destaca a importância dos blocos econômicos na diminuição das barreiras comerciais e no aumento da competitividade das empresas. Ao focar inicialmente em

países do Mercosul, a Control Up tem aproveitado o acordo de livre comércio para reduzir custos de importação e aumentar a margem de competitividade em relação aos concorrentes locais. Essa abordagem facilita a entrada em mercados com semelhanças culturais e econômicas, o que proporciona uma adaptação mais rápida das suas soluções de controle de pragas.

O certificado de origem é um documento que atesta que os produtos ou serviços da empresa são originários do Brasil, oferece à Control Up a possibilidade de se beneficiar de reduções tarifárias em mercados internacionais, especialmente nos países do Mercosul e em acordos comerciais com outras regiões.

Esse documento tem se mostrado uma ferramenta estratégica vital para a Control Up, permitindo à empresa minimizar custos operacionais e aumentar a competitividade, ao garantir tarifas preferenciais nos mercados internacionais, especialmente em países com acordos como o Mercosul e a União Europeia (Santos, 2012). Esse documento, que atesta que os produtos ou serviços da empresa são originários do Brasil, oferece à Control Up a possibilidade de se beneficiar de reduções tarifárias em mercados internacionais, especialmente nos países do Mercosul e em acordos comerciais com outras regiões.

A utilização do certificado de origem permite à Control Up não apenas reduzir custos operacionais, mas também aumentar sua competitividade, especialmente ao competir com empresas locais em mercados fora da América Latina. Como destaca Porter (1985), as vantagens competitivas no processo de internacionalização podem ser obtidas através da redução de custos e da diferenciação, e o uso do certificado de origem tem proporcionado uma diferenciação positiva, ao permitir que a Control Up ofereça preços mais atraentes para seus clientes internacionais. A empresa também tem explorado acordos com países fora do bloco econômico MERCOSUL, utilizando o certificado de origem para se beneficiar de tarifas preferenciais e expandir sua atuação para novos mercados internacionais.

O modelo de internacionalização gradual de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) tem sido uma base estratégica sólida para a Control Up. Inicialmente, a empresa concentrou-se em mercados mais próximos, como Uruguai e Chile, que possuem características econômicas e culturais semelhantes ao Brasil. Essa estratégia de internacionalização progressiva é válida, pois permite à Control Up ganhar experiência, reduzir incertezas e minimizar riscos ao entrar em mercados menos distantes e com barreiras mais baixas.

A formação de parcerias locais tem sido uma das estratégias centrais adotadas pela Control Up em seu processo de internacionalização. Ao se associar a empresas que já possuem

conhecimento do mercado e infraestrutura no país de destino, a Control Up tem conseguido acelerar a conquista de clientes e consolidar sua presença nos mercados-alvo. Essa abordagem não apenas fortalece a entrada da empresa em novos países, mas também está alinhada com os princípios do Modelo de Uppsala, segundo o qual o envolvimento em mercados internacionais se intensifica gradualmente à medida que a empresa adquire experiência e conhecimento local.

A empresa conseguiu alcançar um aumento significativo no faturamento em países como Chile, Paraguai e Panamá, resultado direto das parcerias de exclusividade estabelecidas com clientes estratégicos que concentram grande parte da demanda desses mercados.

Um exemplo claro do sucesso dessa tática foi registrado em 2024, quando as exportações para o Chile representaram 56% do faturamento bruto total das exportações da empresa, resultado diretamente relacionado à estratégia de exclusividade firmada com um cliente estratégico no país.

A estratégia da Control Up tem se mostrado eficaz, com resultados positivos tanto em termos de crescimento quanto em termos de reconhecimento de marca. Outro resultado significativo da implementação da estratégia de exclusividade com clientes foi o expressivo crescimento do faturamento internacional em outros mercados, como o Paraguai, onde houve um aumento de aproximadamente 310% no faturamento entre 2023 e 2024. Esse avanço reforça a eficácia do modelo baseado em parcerias estratégicas, demonstrando que o compromisso com distribuidores exclusivos não só fortalece a presença local, mas também potencializa os resultados financeiros em curto prazo.

Atualmente, a empresa exporta para 14 países da América Latina, com destaque para mercados como Chile, Uruguai, Paraguai e Panamá além de expandir suas operações para outras regiões além da América Latina, como a União Europeia. O processo de internacionalização tem sido fundamental para a diversificação das receitas da empresa e para o crescimento da marca globalmente.

Além das estratégias descritas, a empresa tem adotado uma postura de flexibilidade e inovação, criando soluções customizadas para diferentes mercados e se adaptando rapidamente às novas demandas e regulamentações. Como destaca Azevedo (2013), a capacidade de adaptação e a inovação contínua são fatores-chave para o sucesso da internacionalização, e a Control Up tem se destacado justamente por sua capacidade de ajustar seus processos, produtos e serviços para atender às especificidades de cada mercado.

Esses fatores têm garantido à empresa uma vantagem competitiva duradoura e a capacidade de se diferenciar da concorrência, não apenas pela inovação, mas também pela

capacidade de oferecer soluções sob medida que atendem as necessidades regionais e regulatórias de cada país.

Figura 1 – Presença da Control Up na América Latina



Fonte: Base de dados da Control Up, 2025

A análise da estratégia de internacionalização da Control Up evidencia uma execução bem-sucedida de uma abordagem estratégica baseada em blocos econômicos, uso de certificados de origem e uma internacionalização gradual. A empresa tem explorado de forma eficaz as vantagens de acordos comerciais regionais e a redução de barreiras tarifárias para se expandir para mercados da América Latina, além de aproveitar a flexibilidade e a inovação como diferenciais competitivos. Com resultados expressivos em termos de crescimento das exportações e reconhecimento da marca, a Control Up se posiciona de forma sólida para continuar sua expansão internacional e se consolidar como líder no setor de controle de pragas, ampliando sua atuação para outros mercados além da América Latina.

3.3 - Fatores de Sucesso da Control Up no Mercado Internacional

A internacionalização da Control Up no mercado latino-americano pode ser atribuída a uma combinação de fatores estratégicos e operacionais que contribuíram para seu sucesso. Este capítulo investiga os aspectos cruciais que permitiram à empresa se destacar em

um ambiente competitivo, focando em três elementos principais: inovação de produtos, diferenciação competitiva e gestão estratégica.

3.3.1 - Inovação de Produtos

A inovação de produtos é um dos pilares fundamentais para a Control Up e tem sido uma das principais alavancas para seu sucesso no mercado internacional. Em um setor cada vez mais exigente, a capacidade da empresa de introduzir soluções inovadoras, eficazes e sustentáveis tem sido decisiva para a sua liderança de mercado. Como destaca Porter (1985), a inovação contínua é uma das formas mais eficazes de criar vantagens competitivas duradouras.

A Control Up se destaca pela constante atualização de suas soluções de controle de pragas, ajustando suas ofertas às necessidades específicas de cada mercado, considerando as particularidades culturais e ambientais de cada região. Esse foco em inovação não se limita apenas ao desenvolvimento de novos produtos, mas também à busca pela sustentabilidade e pelo uso de tecnologias limpas, o que é altamente valorizado no cenário global, especialmente em mercados como a União Europeia, onde a preocupação com o meio ambiente é intensa.

Além disso, a adaptabilidade dos seus produtos às diferentes legislações e exigências locais tem sido essencial para a aceitação em mercados diversificados. A Control Up, ao inovar não só nos produtos, mas também na forma de atender as necessidades regionais, tem garantido sua relevância no setor, ampliando seu alcance e conquistando uma base de clientes fiéis.

3.3.2 - Diferenciação Competitiva

A diferenciação competitiva da Control Up é fortemente baseada na variedade e qualidade de seus produtos. A empresa não se limita a oferecer apenas uma linha de produtos, como muitos concorrentes, mas disponibiliza uma gama completa de soluções para o controle atóxico de pragas. Isso permite que a Control Up se destaque pela sua capacidade de atender de forma abrangente diferentes tipos de infestação e diferentes necessidades dos clientes.

Um aspecto fundamental para essa diferenciação é a compreensão das demandas locais, que foi facilitada através de parcerias estratégicas com empresas e distribuidores locais. Essas colaborações permitiram à Control Up adaptar seus produtos e serviços às particularidades de cada mercado latino-americano, criando uma relação de confiança com os parceiros locais e proporcionando soluções sob medida para as necessidades específicas de cada país.

A adaptação à cultura e aos costumes locais foi um fator essencial para a expansão eficiente e para a aceleração da presença da Control Up em novos mercados. O investimento em marketing local e a adaptação do portfólio de produtos para alinhar-se às preferências dos consumidores em diferentes países são exemplos de como a empresa tem se tornado uma marca respeitada e preferida em vários mercados.

Além disso, a Control Up tem se beneficiado do seu portfólio diversificado, que permite a otimização do processo de exportação, oferecendo soluções completas para os clientes internacionais em um único pacote. Isso proporciona economias de escala tanto para a empresa quanto para os seus clientes, tornando a Control Up mais competitiva em termos de custo e eficiência.

Como empresa de médio a grande porte, a Control Up capitaliza sua capacidade de investimento, sua infraestrutura robusta e sua expertise consolidada como principais vantagens competitivas. Esses recursos permitem que a empresa não apenas responda rapidamente às demandas do mercado, mas também expanda sua presença global de forma estratégica. Além disso, sua abordagem centrada no cliente e sua busca contínua pela excelência têm sido fundamentais para estabelecer uma reputação de liderança e inovação no setor, diferenciando-a dos concorrentes tradicionais. Segundo Porter (1990), a capacidade de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado é crucial para manter uma vantagem competitiva sustentável.

3.3.3 - Gestão Estratégica

A gestão estratégica desempenha um papel vital no processo de internacionalização da Control Up. A empresa adota uma abordagem proativa e cuidadosa para identificar oportunidades de mercado e analisar as condições locais antes de sua entrada. A formulação de um planejamento estratégico sólido e bem fundamentado tem sido crucial para o sucesso da expansão internacional, permitindo à Control Up antecipar riscos e maximizar as oportunidades.

A Control Up tem demonstrado muita flexibilidade em sua gestão, o que lhe permite ajustar suas operações e estratégias conforme necessário. A constante monitorização do desempenho em mercados internacionais, combinada com o feedback contínuo de parceiros e clientes, permite à empresa fazer ajustes rápidos e eficazes em sua abordagem. A flexibilidade, aliada a um planejamento estratégico de longo prazo, proporciona à Control Up a capacidade de se adaptar às rápidas mudanças nas condições econômicas, políticas e regulatórias de diferentes países.

Esse processo de gestão estratégica dinâmica permite à Control Up se antecipar a desafios e aproveitar as oportunidades à medida que surgem. A empresa tem demonstrado resiliência e agilidade para ajustar suas estratégias de acordo com o contexto local, o que é essencial em mercados dinâmicos e desafiadores.

Além disso, a empresa tem incorporado práticas de gestão financeira sólida, o que garante o fluxo de caixa saudável necessário para sustentar os investimentos em inovação, expansão e adaptação. Isso é particularmente importante no contexto da internacionalização, onde a empresa precisa de recursos para superar barreiras logísticas, adaptar-se a regulamentações locais e investir em infraestrutura para apoiar a expansão internacional.

Os três fatores mencionados – inovação de produtos, diferenciação competitiva e gestão estratégica – estão interligados e são complementares. A inovação de produtos possibilita a diferenciação no mercado, enquanto a gestão estratégica garante a adaptação e a expansão eficientes. Juntos, esses fatores formam a base do sucesso da Control Up no mercado internacional, especialmente na América Latina, onde a empresa já se consolidou como líder no setor de controle de pragas.

A Control Up se destaca como um exemplo notável de sucesso na internacionalização, alinhando-se a grandes nomes brasileiros como Havaianas, Grupo Boticário e Embraer. Assim como essas empresas, a Control Up adotou uma abordagem estratégica cuidadosa e gradual, que permitiu sua expansão internacional de maneira sólida e sustentável. A empresa tem seguido uma trajetória semelhante, com foco na adaptação ao mercado local, no aproveitamento de oportunidades de crescimento e na construção de uma marca forte em novos mercados.

3.3.4 Expansão Internacional da Control Up: Paralelos com Grandes Casos de Sucesso

A trajetória de internacionalização da Control Up revela um conjunto de estratégias que a posicionam de forma semelhante a empresas brasileiras consagradas no mercado global, como Havaianas, Grupo Boticário e Embraer. Essas organizações, apesar de atuarem em setores distintos, compartilham elementos estruturantes em suas trajetórias internacionais, como a expansão planejada e gradual, a adaptação aos mercados locais, o uso de acordos comerciais para facilitar o acesso a novos países e a diferenciação competitiva como fator-chave de posicionamento. Esses aspectos também se fazem presentes na atuação internacional da Control Up, o que evidencia sua maturidade estratégica e sua capacidade de replicar práticas consolidadas de sucesso no ambiente global.

A marca Havaianas representa um caso emblemático de construção de uma marca global com raízes brasileiras. Sua expansão internacional ocorreu de maneira progressiva, iniciando pela América Latina, um mercado com características culturais e geográficas similares ao brasileiro, antes de alcançar regiões mais desafiadoras como Estados Unidos, Europa e Ásia.

A empresa aproveitou sua identidade cultural, aliada à força da marca, para gerar apelo nos mercados externos. Além disso, fez uso inteligente dos canais de distribuição já consolidados na América do Sul, reduzindo riscos e custos operacionais.

A Control Up, embora atue em um setor completamente distinto, adota uma lógica semelhante ao priorizar a América Latina como ponto de partida para sua internacionalização. Utilizando as facilidades comerciais proporcionadas pelo Mercosul, a empresa estruturou sua entrada inicial em mercados vizinhos, beneficiando-se tanto da proximidade logística quanto das afinidades culturais. Essa escolha estratégica permitiu à empresa minimizar barreiras de entrada e estabelecer uma base sólida para expansão futura.

O Grupo Boticário, por sua vez, destaca-se por sua capacidade de adaptação aos mercados locais e por uma gestão baseada na flexibilidade e personalização de produtos. Sua expansão internacional, também iniciada pela América Latina, foi marcada por um cuidado especial na compreensão das preferências estéticas e culturais dos consumidores locais.

A empresa personalizou seu portfólio de cosméticos para atender às especificidades de cada mercado, valorizando as diferentes tonalidades de pele, fragrâncias e hábitos de consumo. Essa capacidade de customização foi fundamental para a aceitação dos produtos em ambientes estrangeiros. “A adaptação às preferências locais de beleza foi um fator essencial para a penetração eficaz do Grupo Boticário em novos mercados” (Campos, 2019, p. 80).

A Control Up compartilha esse princípio de atuação ao adaptar suas soluções de controle de pragas às normas técnicas, exigências regulatórias e condições ambientais de cada país onde atua. A empresa também investe em parcerias locais estratégicas, com o objetivo de compreender melhor as necessidades dos clientes, oferecer suporte técnico adequado e garantir a eficácia dos serviços prestados. Essa postura orientada ao mercado tem se mostrado decisiva para a construção de relacionamentos de confiança e o fortalecimento de sua reputação internacional.

A Embraer, referência global na fabricação de aeronaves comerciais e executivas, seguiu uma trajetória de internacionalização pautada por decisões estratégicas de longo prazo, combinadas com o uso eficiente de instrumentos de política comercial, como acordos de livre

comércio e certificados de origem "A Embraer conseguiu se posicionar no mercado internacional ao alavancar sua expertise em mercados de aviação regional e aproveitar as vantagens dos acordos de livre comércio" (Almeida, 2018, p. 34).

Inicialmente concentrando suas operações na América Latina, a empresa estabeleceu uma rede de parcerias com governos e empresas estrangeiras para viabilizar sua entrada em mercados mais complexos, como Estados Unidos e Europa. A racionalização de custos por meio da utilização de tarifas preferenciais e a adaptação de seus produtos às exigências dos clientes internacionais foram determinantes para sua consolidação no cenário global.

A Control Up também adota uma postura semelhante ao utilizar os benefícios econômicos oferecidos por tratados comerciais, como o Mercosul, para reduzir custos alfandegários e facilitar a logística internacional. Além disso, a empresa demonstra competência técnica e capacidade de atender a diferentes normas sanitárias e regulatórias, o que é fundamental para competir com empresas locais em mercados estrangeiros.

Outro fator comum entre a Control Up e essas empresas de destaque é a capacidade de se diferenciar em seus respectivos setores. No caso da Control Up, essa diferenciação ocorre por meio da oferta de soluções tecnológicas inovadoras e da especialização em controle de pragas com enfoque sustentável e personalizado. A empresa investe continuamente em pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de oferecer produtos e serviços eficazes, seguros e alinhados às demandas específicas de cada mercado. Da mesma forma, a Havaianas consolidou-se com um produto icônico e fortemente associado à identidade brasileira, enquanto o Grupo Boticário reforça sua competitividade por meio da inovação em cosméticos e fragrâncias, e a Embraer se destaca pela excelência em engenharia aeronáutica e pela customização de aeronaves para nichos regionais.

Dessa forma, observa-se que a Control Up compartilha com esses casos de sucesso brasileiros um conjunto de boas práticas estratégicas aplicadas à internacionalização. A escolha de mercados acessíveis como ponto de partida, o uso inteligente de acordos comerciais para redução de barreiras, a adaptação às necessidades locais e o foco em diferenciação são pilares que sustentam sua presença internacional em crescimento. Essa convergência com experiências bem-sucedidas evidencia a robustez do modelo adotado pela Control Up e reforça seu potencial de se consolidar como referência em seu setor também no cenário global.

4 - Análise dos Resultados e Perspectivas da Internacionalização da Control Up

Após compreender os fundamentos teóricos que embasam o processo de internacionalização e analisar as estratégias adotadas pela Control Up em sua inserção no mercado externo, este capítulo tem como objetivo apresentar uma avaliação concreta dos resultados alcançados até o momento, bem como discutir as perspectivas futuras da empresa no cenário internacional. A partir de dados quantitativos e qualitativos, será possível identificar os impactos diretos da atuação internacional sobre o desempenho financeiro da organização, sua estrutura operacional e seu posicionamento estratégico. Além disso, serão exploradas as oportunidades que se abrem a partir dessa expansão, incluindo novos mercados, incentivos fiscais, investimentos e parcerias comerciais. A seguir, são detalhados os principais indicadores e avanços obtidos pela empresa desde o início de sua trajetória internacional.

Dessa forma, o estudo da Control Up reforça que a internacionalização pode ser um vetor sólido de expansão para empresas de porte médio, desde que o processo seja bem planejado e ajustado à realidade organizacional.

4.1 - Impacto da Internacionalização no Faturamento e Crescimento da Empresa

A internacionalização da Control Up, iniciada em 2019, já apresenta resultados expressivos do ponto de vista financeiro e estratégico. Desde a entrada em mercados internacionais, a empresa tem registrado um crescimento constante em indicadores-chave de desempenho. A análise do faturamento total e do faturamento internacional da empresa Control Up permite observar de forma clara os impactos e a relevância do processo de internacionalização nos últimos anos.

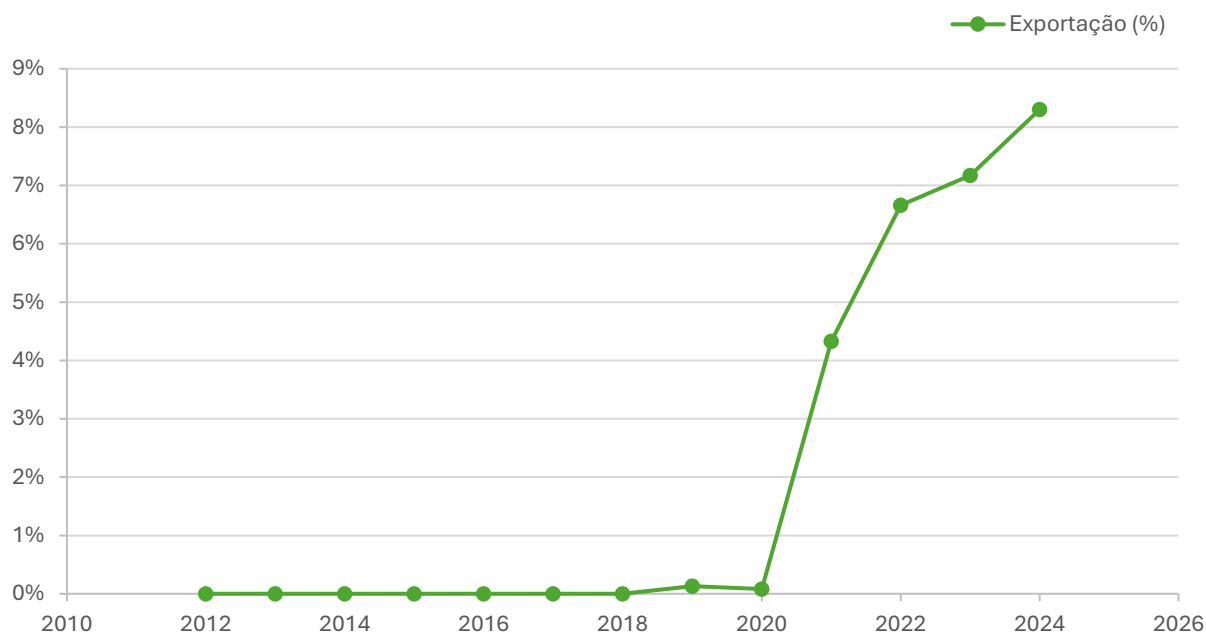
Entre 2023 e 2024, a empresa registrou um crescimento de 48% no volume de faturamento de exportações, refletindo o êxito das estratégias comerciais e operacionais adotadas. Para 2025, a expectativa é ainda mais otimista: a projeção é de um crescimento próximo a 50% em relação ao ano anterior, fazendo com que as exportações alcancem aproximadamente 10% do faturamento total da empresa.

A rentabilidade das operações internacionais, aliada a uma gestão estratégica e ao aproveitamento de incentivos governamentais, projeta um cenário de crescimento sustentável e posiciona a Control Up como uma referência nacional em sua área de atuação. No aspecto comercial, a empresa consolidou uma carteira internacional com mais de 30 clientes. Esses clientes foram viabilizados por meio de ações de prospecção ativa, participação em feiras internacionais e apoio de entidades de promoção comercial.

A expansão para o mercado internacional representa uma oportunidade estratégica para a Control Up aumentar sua participação no faturamento total da empresa. Atualmente, cerca de 8,3% do faturamento total da Control Up é proveniente de operações internacionais, o que demonstra a relevância das exportações e parcerias externas para o modelo de negócios da empresa. Esse percentual representa um salto significativo quando comparado ao período pré-internacionalização, em que a receita era composta exclusivamente por vendas no mercado doméstico.

Com o objetivo de preservar informações sensíveis da empresa, o gráfico a seguir apresenta apenas a representatividade percentual do faturamento internacional em relação ao faturamento total, destacando sua evolução ao longo dos anos.

Gráfico nº 1 – Representatividade Percentual de Exportações no Faturamento Total da Empresa



Fonte: Base de dados da Control Up, 2025

Até 2020, o faturamento internacional da Control Up mantinha-se em níveis simbólicos, sem representar impacto significativo no desempenho financeiro da empresa. A partir de 2021, no entanto, observou-se uma mudança importante: os resultados passaram a refletir uma atuação mais estruturada e estratégica da empresa no mercado externo.

Desde então, a participação das exportações no faturamento total da Control Up tem apresentado uma média de crescimento anual de 4,4%, evidenciando uma tendência de consolidação internacional. Especificamente entre 2023 e 2024, o faturamento internacional registrou um aumento expressivo de aproximadamente 48% em relação ao ano anterior, demonstrando um avanço significativo da empresa nas operações externas e o fortalecimento de sua presença global.

Esse crescimento internacional acompanha, de forma sinérgica, o salto no faturamento total, o que sugere que a internacionalização tem potencializado os resultados globais da empresa. A Control Up passou de uma atuação praticamente exclusiva no mercado doméstico para uma presença internacional financeiramente relevante, com tendência de crescimento sustentado.

A Control Up já ultrapassou a casa dos milhões com operações internacionais, com destaque para o fato de que 100% das vendas externas foram realizadas com pagamento à vista. Essa prática não apenas reduz riscos de inadimplência e custos com crédito, como também fortalece a liquidez e a saúde financeira da empresa. O impacto financeiro dessa expansão também pode ser observado na margem de lucro, impulsionado por contratos com maior valor agregado, escala operacional mais eficiente e otimização da logística de exportação. Ao mesmo tempo, o desempenho internacional da empresa permitiu reduzir a dependência do mercado doméstico, tornando-a mais resiliente a variações econômicas internas.

A melhora no fluxo de caixa permitiu à Control Up avaliar novas oportunidades de financiamento internacional, com acesso a linhas de crédito com taxas de juros mais competitivas, frequentemente oferecidas por bancos e agências de fomento ao comércio exterior. Além disso, o fortalecimento da operação internacional favorece a captação de recursos voltados a investimentos em inovação, automação e expansão produtiva.

A empresa também passou a se beneficiar também de incentivos fiscais previstos na legislação brasileira voltada ao comércio exterior, como o regime de Drawback, que permite a suspensão ou isenção de impostos incidentes sobre insumos importados utilizados na produção de bens exportados. Essa vantagem tributária representa uma redução significativa nos custos operacionais e amplia a competitividade da Control Up no mercado global.

O ganho financeiro e estratégico também abre portas para investimentos estruturantes, como a automação de processos produtivos, modernização de equipamentos e capacitação de equipe para atendimento internacional. A empresa, atualmente, avalia inclusive novas parcerias logísticas e comerciais para ampliar sua atuação em outros mercados a partir

de 2026 e a fabricação de novos produtos, direcionados para outros nichos de controle de pragas.

Esses resultados demonstram que a internacionalização da Control Up não se limita a ampliar a receita da empresa, mas representa um verdadeiro divisor de águas em sua trajetória corporativa, criando bases sólidas para crescimento sustentado, inovação contínua e posicionamento competitivo no cenário global.

4.2 - Avaliação de Desafios e Oportunidades para Expansão

O processo de internacionalização da Control Up tem avançado de forma significativa, especialmente em mercados da América Latina, onde a empresa consolidou parcerias estratégicas com distribuidores locais e alcançou resultados expressivos. No entanto, a expansão para mercados internacionais apresenta uma série de desafios operacionais, regulatórios e estratégicos, que exigem adaptação contínua e capacidade de resposta a contextos diversos.

Um dos primeiros desafios recorrentes enfrentados pela Control Up foi a falta de familiaridade de muitos clientes estrangeiros com os procedimentos de importação. Em diversos casos, foi necessário fornecer suporte técnico e orientação básica sobre contratação de despachantes aduaneiros, classificação fiscal de produtos, emissão de documentos (como faturas comerciais e certificados de origem) e pagamento de tributos locais. Esse esforço adicional, embora benéfico para estabelecer relações de confiança, aumentou o ciclo de vendas e demandou um envolvimento mais profundo da equipe comercial.

Outro obstáculo relevante diz respeito à logística internacional, especialmente no que se refere à disponibilidade e competitividade de fretes. Em determinados mercados-alvo, como Paraguai e Panamá, foi possível estruturar soluções logísticas viáveis; entretanto, em outros destinos menos conectados com o Brasil tanto em rotas marítimas quanto aéreas, encontrar fretes com custos competitivos e prazos razoáveis tem sido uma barreira para a escalabilidade das operações.

Além dos aspectos operacionais, existem desafios regulatórios que impactam diretamente a comercialização de certos produtos. Um exemplo concreto é o caso do Peru, onde, apesar dos produtos da Control Up serem atóxicos e seguros para o uso proposto, a legislação local exige a realização de testes químicos e toxicológicos específicos, além do registro prévio do produto junto a órgãos reguladores locais. Esse processo pode ser custoso e demorado, especialmente para empresas que atuam com múltiplas linhas de produtos e diferentes especificações técnicas.

Ainda, a falta de padronização regulatória entre os países latino-americanos exige que cada novo mercado seja tratado como um novo projeto, com etapas próprias de homologação, tradução de documentos técnicos, adaptação de rotulagem e ajustes na documentação aduaneira.

Apesar dos desafios, as oportunidades para expansão internacional da Control Up permanecem expressivas. A experiência acumulada em mercados como Chile, Paraguai e Panamá demonstra que a estratégia de parcerias com distribuidores exclusivos tem potencial para ser replicada com sucesso em novos contextos.

A trajetória internacional da Control Up, construída com base em uma abordagem estratégica e progressiva, pode ser representada de forma sintética no fluxograma a seguir. Ele resume os principais marcos do processo de internacionalização da empresa até o momento:

Fluxograma 1 – Caminho da Internacionalização da Control Up



Fonte: Base de dados da Control Up, 2025

Com base nesse histórico positivo e nos fundamentos teóricos da internacionalização especialmente os modelos de Uppsala e Born Globals, é possível projetar a expansão para mercados mais desafiadores, como os Estados Unidos e países da União Europeia. No entanto, essas regiões impõem exigências regulatórias mais rigorosas, demandando investimentos prévios em certificações e adequação técnica.

No caso europeu, por exemplo, diversos produtos só podem ser comercializados após a obtenção da marcação CE, um selo que comprova a conformidade com os padrões de segurança, saúde e proteção ambiental estabelecidos pela União Europeia. Esse processo envolve testes laboratoriais, auditorias técnicas e a preparação de um dossiê técnico detalhado, o que representa um investimento substancial, especialmente para pequenas e médias empresas.

Entretanto, a Control Up já demonstra maturidade operacional e estratégica para considerar esses passos de forma estruturada. As metas de médio prazo incluem: Mapeamento de requisitos técnicos e regulatórios dos mercados norte-americano e europeu; Estudo de viabilidade para obtenção de certificações internacionais (como CE, FDA, entre outras); Busca ativa por distribuidores estratégicos com forte presença regional; Avaliação da abertura de uma unidade de representação ou armazém logístico no exterior; Expansão da presença digital e participação em feiras internacionais do setor.

Em suma, a trajetória da Control Up reforça a importância de crescimento progressivo, com base em aprendizado acumulado e adaptação estratégica, conforme propõem os modelos comportamentais de internacionalização. Com base nos resultados já alcançados e nas ações em curso, a empresa tem condições reais de sustentar sua expansão para mercados mais exigentes e alcançar novos patamares de internacionalização nos próximos anos.

5 - Conclusão

A análise da internacionalização da Control Up, uma empresa de médio porte atuante no setor de controle de pragas, permitiu compreender de forma aprofundada os principais desafios, oportunidades e estratégias associadas ao processo de expansão internacional. O estudo evidenciou que a decisão de internacionalizar não se trata apenas de uma tendência crescente entre empresas brasileiras, mas sim de um movimento estratégico que demanda uma combinação de competências organizacionais, capacidade de inovação e adaptação a diferentes contextos mercadológicos.

A experiência da empresa Control Up demonstra que a internacionalização de empresas de médio porte é possível, desde que seja conduzida de forma planejada e adaptada às particularidades de cada mercado. O processo pode ser dividido em sete etapas principais.

Inicialmente, a empresa realiza um diagnóstico do mercado nacional, identificando sinais de saturação que justificam a busca por novos mercados. Em seguida, realiza uma análise de viabilidade internacional, considerando fatores como demanda, concorrência e ambiente regulatório.

A entrada no mercado externo se inicia por países do MERCOSUL, aproveitando a proximidade geográfica e os acordos comerciais existentes. Para aumentar a competitividade, a empresa utiliza incentivos como o Drawback e certificados de origem.

A Control Up também investe na formação de parcerias com distribuidores locais, o que facilita a inserção e reduz riscos. Além disso, adapta seus produtos e processos às exigências técnicas, culturais e legais de cada país.

Por fim, a expansão ocorre de forma gradual, com base nos resultados obtidos, visando o fortalecimento da marca e a entrada em mercados mais exigentes, como Europa e Estados Unidos.

Sob a ótica financeira, a internacionalização gerou impactos positivos ao contribuir para a diversificação das fontes de receita, reduzindo a dependência do mercado interno e aumentando a resiliência da empresa diante de cenários econômicos adversos. Os resultados demonstram que a Control Up obteve êxito ao investir em diferenciação de produtos, qualidade e excelência no atendimento ao cliente. A adoção de estratégias inovadoras, como o desenvolvimento de soluções atóxicas e a diversificação do portfólio, contribuiu para fortalecer sua posição de liderança no mercado nacional e impulsionar sua inserção em mercados externos, com destaque para o chileno.

A trajetória da empresa confirma a importância do desenvolvimento gradual de conhecimento e comprometimento com o ambiente internacional, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de flexibilidade diante das particularidades de cada país. O uso de redes de relacionamento e a formação de parcerias estratégicas também se revelaram fundamentais para facilitar a entrada e a consolidação em novos mercados.

Além disso, a análise dos resultados financeiros indica que a internacionalização proporcionou diversificação das fontes de receita e redução da dependência do mercado interno, fortalecendo a resiliência e a competitividade da Control Up frente a cenários econômicos adversos. O crescimento do faturamento internacional, especialmente no Chile, confirma o potencial de expansão da empresa e a eficácia das estratégias adotadas.

Apesar dos resultados positivos, o estudo também evidenciou desafios relevantes enfrentados pela empresa, como os custos de adaptação de produtos, os investimentos contínuos em marketing internacional e a necessidade de manter a inovação como um diferencial competitivo. Esses aspectos reforçam a importância de um planejamento estratégico detalhado, de análises criteriosas dos mercados-alvo e da constante reavaliação das práticas empresariais no contexto internacional.

Como limitação deste trabalho, destaca-se a abordagem de estudo de caso único, que, embora permita uma análise aprofundada da experiência da Control Up, limita a generalização dos resultados para outras empresas e setores. Para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação do escopo, por meio da inclusão de múltiplas empresas e da comparação entre diferentes estratégias de internacionalização adotadas por organizações de portes e segmentos variados.

Em síntese, este trabalho contribui para o entendimento do processo de internacionalização em empresas de médio porte, oferecendo reflexões relevantes tanto para a prática empresarial quanto para o meio acadêmico. A experiência da Control Up demonstra que a combinação entre inovação, diferenciação, planejamento estratégico, gestão do conhecimento e construção de redes de relacionamento é essencial para alcançar o sucesso sustentável em mercados internacionais cada vez mais dinâmicos e competitivos.

6 - Referência Bibliográficas

- ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005. Rio de Janeiro: 2005. 34p.
- ALMEIDA, G. (2018). *A Estratégia de Internacionalização da Embraer: Lições para o Mercado Global*. São Paulo: Editora FGV.
- AVILA, Henrique de Azevedo. *Fatores institucionais dos países hospedeiros e fatores da firma: influência nos investimentos diretos das multinacionais brasileiras*. Rio de Janeiro, 2013. xviii, 355 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2013.
- BRADLEY, Frank. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. 1. ed. Prentice Hall, 1995.
- BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998.
- BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan, 1976.
- CAMPOS, J. M. (2019). *O Caso de Sucesso Internacional do Grupo Boticário*. São Paulo: Editora Business Books.
- CANCELIER, Daniel Anselmo; MELO, Leonardo Mèrcher Coutinho de. Internacionalização de empresas: estratégias e processos utilizados pela empresa Audaces para alcançar novos mercados. *Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 156-171, jul./dez. 2019.
- COSTA, Maria da Penha Braga. *Determinantes internos da inovação e do desempenho exportador em empresas industriais exportadoras brasileiras*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2018. 265 p. ISBN 978-85-68360-24-8.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos; MARINI, Celio Hiratuka; PRADO, Luiz Carlos. *A internacionalização recente das empresas brasileiras: o papel do BNDES*. Brasília: BNDES, 2008.

- COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- 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.
- DIAS, Augusto Cesar Arenaro e Mello; CAPUTO, Ana Cláudia; MARQUES, Pedro Henrique de Moraes. Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 38, p. 139-180, dez. 2012.
- DUNNING, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.
- FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT, R. E. J. (2007). Tipologia de novos empreendimentos globais. In A. C. C. Fleury & M. T. L. Fleury (Orgs.), *Internacionalização e os países emergentes* (pp. 53-73). São Paulo: Atlas.
- HYMER, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- KASTRUP, R. (2013). *Havaianas: A Expansão Global de uma Marca Brasileira*. São Paulo: Editora de Marcas.
- KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; TOLEDO, Geraldo Luciano. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franquadoras. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 6, n. jan/jun 2011, p. 42-62, 2011.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.

- MATHEWS, J. A. (2002). A Internationalização das Empresas: Uma Perspectiva de Atração. *Revista Brasileira de Administração*, 38(2), 41-58.
- MATTOS, P. (2012). *Branding e Globalização: O Caso Havaianas*. Rio de Janeiro: Editora Marketing Press.
- OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- RIBEIRO, Fernanda Ferreira; PIMENTEL, João Eduardo. Empresas born globals brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. *Caderno de Administração*, São Paulo, v. 5, n. 1, 26 mar. 2012.
- RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. (2006). Small and medium-sized enterprises internationalization: Theoretical analyses and empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- SANTOS, Fabíola de Fátima da Silva. *Processos de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras avaliados segundo o modelo Mathews: estudo de casos: AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau*. Rio de Janeiro, 2012. 164 f.; 31 cm.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.

ANEXOS

Anexo A – Carta de Autorização da Empresa

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO

À UFJF, departamento de Economia

Nós, abaixo assinados, representantes legais da empresa **Control Up**, autorizamos formalmente a utilização da organização como objeto de estudo no trabalho acadêmico do aluno Pedro Paulo de Castro Alves, regularmente matriculado no curso de **Ciências econômicas da UFJF**.

O estudo de caso, intitulado "**Internacionalização em Empresas de Médio Porte: Um Estudo de Caso da Control Up no Setor de Controle de Pragas**", será conduzido exclusivamente para fins acadêmicos e poderá utilizar informações fornecidas pela empresa, desde que respeitados os critérios de confidencialidade e ética profissional.

Declaramos estar cientes dos objetivos do trabalho e concordamos com a utilização dos dados para fins de análise e apresentação do estudo, resguardando a integridade e imagem da empresa.

Dados da Empresa:

- Nome: CONTROL UP INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
- CNPJ: 15.427.556/0001-36
- Endereço: Empresarial Park Sul, n° 43, Rodovia BR 040, KM 800 CEP:36120-000, Matias Barbosa - MG - BRASIL

Responsável pela Autorização:

- Nome: Carlos Gomes
- Cargo: Diretor

- Assinatura: _____
- Data: 17/12/2024



Carlos Gomes
Diretor Executivo-CEO
Control Up Indústria e Comércio Ltda.

Declaro estar ciente e autorizo a realização do estudo nos termos descritos acima.

Atenciosamente,

Carlos Gomes,