

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RENATA NASCIMENTO ANTUNES**

**DO BRASIL AO CANADÁ: Uma leitura do processo de internacionalização da  
*startup* Menvia**

**São Leopoldo**  
**2021**

RENATA NASCIMENTO ANTUNES

**DO BRASIL AO CANADÁ: Uma leitura do processo de internacionalização da  
*startup* Menvia**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração, pelo Curso de  
Administração da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Pereira

São Leopoldo

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me abençoar na realização deste sonho. Por me guiar durante toda esta trajetória e me manter firme nos momentos difíceis.

Agradeço a minha família, em principal a minha mãe, que é o meu maior exemplo, pois me ensinou a ter dedicação e perseverança para conquistar meus objetivos. À minha irmã que foi a primeira pessoa que indicou este curso de formação e aos meus dindos que são um exemplo de esforço e empenho nos desafios que a vida nos apresenta e que sempre me apoiaram para a realização desse sonho.

Agradeço também Carlos Petry e Felipe Plets que se propuseram a responder prontamente à entrevista e permitiram realizar o estudo de caso com a empresa a qual são sócios, contribuindo efetivamente para a realização deste trabalho.

Finalmente, não poderia deixar de agradecer ao meu orientador Alexandre Pereira, que me orientou durante todo o processo, com atenção e dedicação, a fim de que eu pudesse realizar este trabalho da melhor forma possível.

## RESUMO

A internacionalização de empresas brasileiras, em principal de médio porte, é um fenômeno pontual e atual (BOELTER *et al.*, 2020). O estudo realizado em 2011 pela Anprotec, em parceria com o MCTI, demonstrou que 98% das empresas incubadas inovaram, sendo que 15% internacionalmente (ANPROTEC, [2020b?]). No entanto, para ingressar em novos mercados, as startups, foco desse estudo, tem o desafio de definir os métodos a serem utilizados. Nesse processo as estratégias de modo de entrada em mercados internacionais e as escolas de internacionalização devem ser consideradas, pois proporcionam um melhor direcionamento. Através de uma pesquisa qualitativa exploratória-descritiva realizada por meio de questionário, este estudo de caso coletou as percepções de dois sócios da startup Menvia, que estabeleceu presença física em solo canadense. A análise de conteúdo elaborada a partir do processo de internacionalização da empresa, juntamente com o referencial teórico contido nessa pesquisa, permitiu identificar que há maior aderência à teoria Born Global, com a utilização do investimento estrangeiro direto como modo de entrada. Além de que há facilitadores e apoiadores que auxiliam na internacionalização de startups, ou seja, há espaço no mercado internacional, porém para que ocorra da melhor forma possível é necessária uma série de decisões que devem ser tomadas verificando o mercado pretendido, a fim de que haja o melhor planejamento possível.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Startup. Estratégias de modo de entrada em Mercados Internacionais. Escolas de Internacionalização. Born Global.

## ABSTRACT

The internationalization of Brazilian companies, mainly medium-sized, is a precise and current phenomenon (BOELTER *et al.*, 2020). The study carried out in 2011 by Anprotec, in partnership with the MCTI, showed that 98% of the incubated companies innovated, being 15% internationally (ANPROTEC, [2020b?]). However, in order to enter new markets, startups, the focus of this study, have the challenge of defining the methods to be used. In this process, strategies for entering international markets and internationalization schools must be considered, since they provide a better targeting. Through a qualitative exploratory-descriptive research carried out through a questionnaire, this study case collected the perceptions of two partners of the startup Menvia, which established a physical presence on Canadian land. The content analysis elaborated from the company's internationalization process, together with the theoretical background contained in this research, allowed to identify that there is greater adherence to the Born Global theory, with the use of foreign direct investment as an entry mode. In addition there are facilitators and supporters that help in the internationalization of startups, that is, there is space in the international market, but for that to occur the best way possible, a series of decisions that must be made checking the intended market is necessary, in order to have the best possible planning.

**Key-words:** Internationalization. Startup. Strategies for entering International Markets. Internationalization Schools. Born Global.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Etapas do processo de internacionalização de uma empresa .....	28
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segmento de Startups.....	17
Quadro 2 – Processo de internacionalização das empresas nos mercados internacionais.....	18
Quadro 3 – Modelo do processo de internacionalização Uppsala.....	19
Quadro 4 – Estágios do modelo de internacionalização The Way Station Model .....	20
Quadro 5 – Vantagens de internacionalização de empresas .....	21
Quadro 6 – Formas contratuais sob a ótica de custos de transação.....	25
Quadro 7 – Características das escolas de internacionalização .....	29
Quadro 8 – Estratégias de entrada em mercados estrangeiros .....	30
Quadro 9 – Modelos de entrada no mercado internacional.....	31
Quadro 10 – Sujeitos de Pesquisa .....	35
Quadro 11 – Estratégias de internacionalização de uma startup sob a ótica das escolas de internacionalização.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Tema de Pesquisa e Questão Problema</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>1.3 Delimitação</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Startups</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Internacionalização</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 Escolas de Internacionalização</b> .....	<b>22</b>
2.3.1 Uppsala .....	22
2.3.2 Custos de Transação .....	24
2.3.3 Network .....	26
2.3.4 Born Global .....	27
<b>2.4 Modos de Entrada</b> .....	<b>30</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 Delineamento de Pesquisa</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 Definição da Unidade de Análise e sujeitos de pesquisa</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 Técnicas de Coleta de Dados</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4 Técnica de Análise de Dados</b> .....	<b>37</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1 Trajetória e vantagens da internacionalização da Menvia</b> .....	<b>39</b>
4.1.1 Motivação e planejamento estratégico .....	39
4.1.2 Pesquisa e seleção de mercado .....	40
4.1.3 Seleção de modo de entrada .....	41
4.1.4 Plano de problemas e contingências.....	42
4.1.5 Plano de estratégia pós-entrada e comprometimento de recursos .....	42
4.1.6 Vantagens percebidas na internacionalização .....	43
<b>4.2 Modos de entrada utilizados pela Menvia no mercado do Canadá</b> .....	<b>44</b>
<b>4.3 Processo de internacionalização da Menvia sob a ótica das escolas de internacionalização</b> .....	<b>46</b>

4.3.1 Internacionalização da startup Menvia sob a ótica de Uppsala.....	46
4.3.2 Internacionalização da startup Menvia sob a ótica Born Global .....	47
4.3.3 Internacionalização da startup Menvia sob a ótica Network.....	48
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as pequenas e as médias empresas brasileiras, iniciantes, como é o caso da maioria das startups, estão cada vez mais ganhando espaço e oportunidades de crescimento no mercado, onde existem diversas organizações que auxiliam nesta jornada de negócios, como por exemplo, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), que está ligada ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros, ambientes aos quais são favoráveis para uma startup em crescimento (ANPROTEC, [2020a?]); a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que possui como missão desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, propiciando a internacionalização dos seus negócios e a atração de investimentos estrangeiros diretos (APEX-BRASIL, [2020?]); a StartOut Brasil, que é um programa de apoio à inserção de startups brasileiras nos mais diversos e promissores ecossistemas de inovação global, contando com fortes realizadores desse programa, como a Anprotec, o Sebrae, a Apex-Brasil, dentre outros (STARTOUT BRASIL, [2020a?]).

O estudo realizado em 2011 pela Anprotec, em parceria com o MCTI, demonstrou que 98% das empresas incubadas inovaram, sendo que 15% internacionalmente (ANPROTEC, [2020b?]). Neste cenário, percebe-se que essas empresas perceberam a possibilidade de internacionalização e estão começando a explorar tal fato, neste contexto, estão inseridas as startups, que são foco neste presente estudo, podendo ter a seguinte definição para Ries (2012, p. 26): “Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Frente ao exposto, este presente trabalho tem como intuito analisar o processo de internacionalização da startup Menvia, a fim de observar e demonstrar as estratégias de mercado da mesma quanto ao modo de entrada e aderência as escolas de internacionalização.

Para tanto, além de compreender a definição do que é uma startup, como já foste explanado anteriormente, sendo compreendida também como um grupo de indivíduos trabalhando com uma ideia diferente que, ao que tudo indica, poderia fazer dinheiro, de forma a iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento (SEBRAE, [2020?]). É preciso reconhecer que a internacionalização de empresas

pode ser definida como uma ferramenta estratégica, permitindo que através dela a organização tenha acesso a novos mercados, realizando a transferência de tecnologias e conhecimentos, melhorando o faturamento, valorizando a marca e melhorando a competitividade a nível nacional e internacional (BOELTER *et al.*, 2020). Ademais, há escolas de internacionalização que colaboram para tal análise, como Uppsala, Custos de Transação, Network e Born Global.

A escola de Uppsala, através de estudos do processo de internacionalização de empresas suecas identificou que na maioria das vezes, essas empresas desenvolvem suas operações internacionais em pequenas etapas, sendo uma forma mais gradual, ao invés de fazer grandes investimentos estrangeiros de produção em pontos únicos no tempo. Geralmente, iniciando com exportações para um país por meio de um agente e posteriormente estabelecendo uma subsidiária de vendas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).

Os custos de transação estão mais ligados aos movimentos de preços em relação à produção, em que é preciso que a marca distintiva da empresa seja a superação do mecanismo de preços (COASE, 1937, tradução nossa). Já a teoria Network, embora comparada com esta, sua coordenação ocorre por meio da interatividade entre as empresas de uma rede, onde o preço é somente uma das várias condições que a influenciam (JOHANSON; MATTSSON, 1987, tradução nossa).

As nascidas globais, também conhecidas como born global, são as empresas que buscam a internacionalização desde sua fundação, mesmo com um cenário de escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis que caracterizam em grande maioria os novos negócios, essas organizações que já nascem globais, progridem para a internacionalização na fase inicial de sua evolução (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

É de extrema relevância para esse estudo também analisar os modos de entrada em novos mercados, que segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), os mais utilizados pelas empresas visando à expansão internacional são de modo geral as exportações, o licenciamento e a franquia que exigem um grau relativamente baixo de comprometimento gerencial e alocação de recursos, porém há também o investimento direto estrangeiro (IDE) e as iniciativas colaborativas com

participação acionária, mas são métodos que precisam de um grau mais alto de comprometimento e recursos.

A resolução desse trabalho iniciará com um primeiro capítulo que demonstrará uma seção explanando a definição do tema de pesquisa que irá mostrar o ambiente a qual a Menvia perante startup está inserida, um breve resumo de como iniciou sua internacionalização e o que as startups devem cuidar durante este processo, evidenciando então o problema de pesquisa. Em seguida, serão abordados os objetivos gerais e específicos do presente trabalho, contendo ao final do mesmo, a delimitação e a justificativa pelo qual foi desenvolvido.

No segundo capítulo será iniciada a revisão bibliográfica que assegurou esse estudo, iniciada pela apresentação dos principais conceitos de startups e internacionalização. Em seguida, haverá a explicação das escolas de internacionalização (Uppsala, Custos de Transação, Network e Born Global), onde serão abordadas suas principais teorias e um breve histórico do tema e, ao fim da revisão, serão explanados os modos de entrada em mercados internacionais.

O terceiro capítulo contará com a metodologia de pesquisa, que irá esclarecer ao leitor os métodos utilizados para elaboração. Já o quarto capítulo será demonstrada a análise dos dados realizada e por fim a conclusão.

## **1.1 Tema de Pesquisa e Questão Problema**

Os parques tecnológicos podem ser um ambiente de crescimento e vantagens para uma startup, uma vez que são um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológico, planejado, concentrado e cooperativo, que integra empresas que apresentam uma produção baseada em pesquisa tecnológica desenvolvida nos centros P&D vinculados ao parque. De forma geral, é um empreendimento que promove a cultura de inovação, a competitividade e o aumento da capacitação empresarial, fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o intuito de refinar a produção de riqueza de um determinado local (MAEDA, [2020?]).

As incubadoras, contidas nos parques tecnológicos, por sua vez, podem prestar um apoio mais amplo para a implementação dos negócios internacionais. Uma incubadora vai além de um coworking, oferecendo tanto o espaço de trabalho, quanto a constituição de sede fiscal, prestando serviços adicionais como back-office,

secretariado e suporte administrativo. Desse modo, o empresário pode focar nas áreas comerciais e a incubadora prestar o suporte administrativo necessário ao empreendimento (BOELTER *et al.*, 2020).

Frente a esse exposto, será analisada a startup Menvia que possui como área de atuação o desenvolvimento de soluções tecnológicas e de software, tendo como principal produto que proporcionou seu reconhecimento, o Eventelis, uma plataforma de gestão inteligente de eventos. Nesta ferramenta, os organizadores tem a viabilidade de entregar experiências contextuais aos participantes dos seus eventos, sendo possível averiguar o desempenho do conteúdo e tomar decisões em tempo real para melhorias do evento no geral (STARTSE, [2021?]).

Pensando ainda sobre a análise da empresa, cabe destacar que a mesma passou pelo processo de internacionalização, onde em primeiro momento, esta organização iniciou suas atividades no parque Tecnosinos, situado na cidade de São Leopoldo, no estado do Rio Grande Do Sul, Brasil. Este por sua vez, gera inovação e movimenta a economia, através de parcerias firmadas com outros parques tecnológicos do mundo, fazendo parte da Associação Internacional de Parques Tecnológicos (IASP), a qual abriga mais de 400 parques no mundo inteiro. Portanto, o Tecnosinos propicia as startups contidas nele a oportunidade de ter maior reconhecimento no mercado como um todo, sendo uma possível vantagem para a busca da internacionalização (TECNOSINOS, [2020a?]).

Dessa forma, a Unidade de Inovação e Tecnologia (Unitec) a qual a Menvia estava inserida, eleita melhor incubadora do mundo pelo Technopolis Foundation, situada no parque Tecnosinos, propicia um ambiente ideal para que as startups possam se desenvolver e inovar (TECNOSINOS, [2020b?]).

Tais fatos mencionados acima foram um dos pontos que facilitaram a Menvia seguir na trajetória de internacionalização, passando a trabalhar diretamente no Canadá com sede física. Para esta realização, a empresa contou com o apoio da incubadora Spark Centre, que auxilia empreendedores da área de tecnologia e inovação que precisam de apoio para lançamento, crescimento e desenvolvimento no mercado (SPARK CENTRE, [2021a?], tradução nossa).

Apesar desse contexto propício para que uma empresa iniciante tenha maiores possibilidades e facilitação para a sua internacionalização, vale mencionar que o processo de internacionalização acarreta riscos empresariais como qualquer outra atividade, tornando necessária a mitigação do mesmo através de um

planejamento, preparo e acompanhamento adequado. Assim sendo, o maior risco da procura pela internacionalização provém da falta de planejamento e fôlego financeiro, uma vez que não é um processo que se faz do dia para a noite e, que requer comprometimento, alinhado com paciência para o alcance das metas estabelecidas, além de um lastro financeiro que justifique o investimento (BOELTER *et al.*, 2020).

Logo, essa pesquisa tem como intuito analisar o caso da startup Menvia que atualmente está situada no Canadá, em seu processo de internacionalização, sob a ótica das escolas de internacionalização e modos de entradas nos mercados internacionais, evidenciando a seguinte questão: De que forma uma startup mobiliza as suas estratégias de internacionalização sob a ótica das escolas de internacionalização?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de internacionalização da startup Menvia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Mapear a trajetória de internacionalização da startup;
- b) Identificar os modos de entrada utilizados pela startup no mercado do Canadá;
- c) Caracterizar comparativamente estes movimentos sob a ótica das escolas de internacionalização.

## **1.3 Delimitação**

Este trabalho tem como foco o estudo da internacionalização de empresas, bem como as escolas de internacionalização e os modos de entrada em mercados internacionais, definindo seus conceitos e histórico, a fim de relacioná-los com a prática da internacionalização vivenciada pela startup Menvia analisada.

Em suma, os conteúdos teóricos serão comparados ao estudo de caso da organização a fim de identificar as estratégias durante o processo de

internacionalização da mesma, no que tange ao modo de entrada e aderência as escolas de internacionalização.

Porém, cabe relatar que este presente trabalho não especificará operações jurídicas, processuais ou tributárias da área de comércio exterior quanto à internacionalização de empresas. De mesmo modo, não serão aprofundadas questões pontuais relacionadas aos fatores internos da empresa no ambiente nacional.

#### **1.4 Justificativa**

A recente história da crise econômica que flagelou o Brasil desde o ano de 2013, mostrou a vulnerabilidade econômica de empresas que apostaram apenas no mercado nacional. Desse modo, a internacionalização de firmas brasileiras, em principal de médio porte, é um fenômeno pontual e atual, uma vez que o empresário brasileiro, em geral, prioriza o atendimento ao mercado nacional. A internacionalização então, não ocorre como consequência de um planejamento estratégico, mas em decorrência de experiências individuais dos sócios de uma organização, ao perceberem uma oportunidade de negócio (BOELTER *et al.*, 2020).

A partir do fato exposto acima, a internacionalização de empresas brasileiras passa a ser um fator de desenvolvimento e riqueza nacional, onde uma empresa internacionalizada fortifica as suas matrizes por meio de sua atuação internacional (BOELTER *et al.*, 2020). Simultaneamente, a organização deixa de ser refém do mercado nacional em épocas de crise, ou seja, quando o mesmo se apresenta saturado ou inapto de absorver produtos ou serviços em circunstâncias de preço compensadoras (BOELTER *et al.*, 2020; MAÇÃES, 2017).

As startups, foco deste trabalho, perceberam esta realidade, buscando assim, expandir seus negócios desde cedo, uma vez que a internacionalização amplia as chances de sucesso, podendo ajudar a aumentar o faturamento da organização (STARTOUT BRASIL, [2020b?]).

No entanto, antes de começar a globalização do negócio, o executivo deve realizar uma análise do grau em que a empresa se encontra e, se verificar que ela possui condição de se internacionalizar, o mesmo precisa realizar um estudo completo do mercado onde pretendem imergir e um planejamento conciso para atingir o objetivo. Ademais a alta competitividade durante o processo de

internacionalização, requer que a empresa esteja alinhada com o mercado e utilize as estratégias certas para que obtenha sucesso, realizando tais ações mencionadas, a organização acabará amadurecendo e explorando novas ideias (STARTOUT BRASIL, [2020b?]).

Nasce então o foco dessa pesquisa, que através dos resultados do estudo de caso da startup Menvia em seu processo de internacionalização no mercado do Canadá, selecionado pelos sócios da mesma por haver situações vantajosas, como por exemplo, economia estável, programas de incentivos e incubadoras que incentivam o estabelecimento de empresas estrangeiras, será possível fornecer informações facilitadoras no processo de identificação das melhores estratégias que este tipo de organização deve utilizar ao decidir se internacionalizar, servindo também para estudos posteriores de mesmo gênero.

Já para a pesquisadora, estudante de Administração, esse estudo é relevante pelo interesse em compreender as práticas e estratégias de internacionalização de empresas, permitindo agregar e ampliar os conhecimentos acadêmicos adquiridos ao longo da graduação, a fim de estabelecer uma ligação entre os conteúdos estudados com a análise prática do caso real da startup analisada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados neste capítulo os estudos e as pesquisas realizadas que permeiam o assunto deste trabalho. Inicialmente serão explanados os conceitos de startups e a internacionalização no contexto global.

Em segundo momento, serão apresentadas as escolas de internacionalização que influenciam nas condições das startups que buscam internacionalizar-se e, por fim será apresentado os modos de entrada em novos mercados, para que através destes pontos e fatores seja possível analisar e detalhar este tema de trabalho.

### 2.1 Startups

O termo startup pode ser definido como uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um ambiente de incertezas e soluções a serem resolvidas. Ainda que não se limite apenas a negócios digitais, uma startup precisa de inovação para não ser considerada apenas uma empresa de modelo tradicional (BICUDO, 2016).

A startup pode ser compreendida também como um grupo de indivíduos trabalhando com uma ideia diferente que, ao que tudo indica, poderia fazer dinheiro. Ademais, "startup" sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento (SEBRAE, [2020?]).

Ao colocá-la em funcionamento, Ries (2012, p. 14) revela que:

A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de feedback.

As startups podem ser divididas por diferentes formas, dentre elas, por tipos de negócios, possuindo as seguintes classificações: 1º B2B (Business to Business): Modelo de startup que atende outras empresas ao invés do consumidor final diretamente; 2º B2C (Business to Consumer): Modelo de startup que disponibiliza um serviço para o consumidor final, ou seja, o serviço é voltado para o consumidor diretamente; 3º B2B2C (Business to Business to Consumer): É o modelo utilizado quando uma empresa faz negócios com outra pretendendo realizar uma venda para o cliente final (BICUDO, 2016).

Já pensando em segmento, as startups podem apresentar diferentes tipos, conforme demonstrado no Quadro 1 (DISTRITO, 2020).

Quadro 1 – Segmento de Startups

<b>Segmento</b>	<b>Conceito</b>
Fintechs	Startups que tem enfoque na inovação de serviços financeiros, como por exemplo, gestão de finanças pessoais e remessa de dinheiro.
Healthtechs	Startups que criam tecnologias na área da saúde, como por exemplo, programas para o gerenciamento de leitos nos hospitais públicos.
Insurtechs	Startups que utilizam a tecnologia para melhorar o gerenciamento de seguros, como a gestão de sinistros e comparação de planos.
Proptechs	Startups que inovam a gestão imobiliária através de soluções que facilitam os procedimentos de propriedade, como a redução da impressão de papéis.
Retailtechs	Startups que elaboram soluções para a área de varejo.
Legaltech	Startups que geram inovação no setor jurídico.
HRtech	A abreviação HR significa Human Recruitment, sendo assim, são startups que elaboram soluções durante a seleção de candidatos para as organizações, como por exemplo, digitalizar as fases dos processos e utilizar a tecnologia para identificar os candidatos mais apropriados para as vagas.
Adtechs/Martechs	Startups que criam tecnologias para a melhoria da centralização de mídias, distribuição de anúncios e verificação do público alvo das campanhas. Encontram-se neste gênero também, startups voltadas para o marketing, principalmente o digital, utilizando Big Data, bots e dentre outros.
Agtech	Startups que realizam inovações para o agronegócio.
Edtech	Startups focadas na área de educação, realizando soluções que elevam o acesso ao ensino e aperfeiçoam a qualidade do aprendizado.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Distrito (2020).

## 2.2 Internacionalização

A internacionalização de uma empresa pode ser definida como uma ferramenta estratégica, permitindo que através dela a organização possa acessar novos mercados, promovendo a transferência de tecnologias e conhecimentos, melhorando o faturamento, valorizando a marca e melhorando a competitividade a nível nacional e internacional (BOELTER *et al.*, 2020). De forma mais resumida, para Mações (2017), a internacionalização é uma fonte de novas ideias, de rendimentos, de informação e de novos clientes.

Porém segundo o artigo publicado pelo Boelter *et al.* (2020, p. 09):

Uma empresa no Brasil que exporta não é uma empresa internacionalizada, mas somente uma empresa nacional exportadora. A mesma confusão conceitual ocorre em caso de importações por uma empresa brasileira, importar também não é internacionalizar. Já uma empresa brasileira com escritório físico de compras ou vendas no exterior caracteriza internacionalização, uma vez que ela atua presencialmente no mercado alvo.

Ao se tratar de processos, para Mações (2017), a internacionalização de empresas pode ocorrer em três diferentes formas de presença nos mercados internacionais, podendo ser através de exportação, multinacionalização e globalização, representadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Processo de internacionalização das empresas nos mercados internacionais

Conceito	Descrição
Exportação	Método mais antigo de internacionalização, resultante da simples condição de um produto existente em um país de exportação ser capaz de satisfazer a procura em um país de importação. Podendo ser de forma indireta que apresenta menor risco e custo e de forma direta que ocasiona um maior investimento e envolvimento nos mercados internacionais.
Multinacionalização	Resulta em investimento direto produtivo no estrangeiro, onde a empresa do país de origem se transforma em uma multinacional pela elaboração ou aquisição de empresas subsidiárias autônomas no estrangeiro, rigorosamente controladas por sistemas hierárquicos estruturados.
Globalização	Apresenta um fenômeno novo em relação aos dois conceitos anteriores, sendo a fase mais avançada de internacionalização de empresas. Além de ter um processo caracterizado pela forma como os mercados de distintos países interagem e aproximam as pessoas e as mercadorias.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mações (2017).

Complementando o exposto por Mações (2017) anteriormente, “a internacionalização é um processo de desenvolvimento estrutural e estratégico que transforma uma empresa nacional brasileira em uma empresa multinacional” (BOELTER *et al.*, 2020, p. 06).

Há três fatores relevantes no avanço do processo de internacionalização das empresas brasileiras ao decorrer do tempo segundo Hiratuka e Sarti (2011): 1º A melhoria significativa nas condições financeiras das empresas nacionais (aumento

da rentabilidade do capital próprio e um menor grau de endividamento); 2º a valorização da moeda nacional que facilitou a aquisição de empresas no exterior e, 3º a política de apoio do governo brasileiro através de programas voltados para expandir a liderança internacional, operações de empréstimo e capitalização feitas pelo BNDES.

Pensando-se de forma mais especificada, bem como ideias de teorias iniciais, o processo de internacionalização para Andersen (1993, tradução nossa) possui duas estruturas teóricas, sendo o modelo U-Model nomeado como o modelo de internacionalização de Uppsala e o I-Model que são os modelos de internacionalização relacionados à inovação.

No modelo de internacionalização de Uppsala, segundo Johanson e Wiedersheim (1975, tradução nossa), o processo de internacionalização se estabelece por quatro fases representadas no quadro 3.

Quadro 3 – Modelo do processo de internacionalização Uppsala

<b>Fase</b>	<b>Detalhamento</b>
1ª Não há atividades regulares de exportação	A organização não comprometeu recursos com o mercado e não tem canal regular de informação de e para o mercado.
2ª Exportar através de representantes independentes.	A empresa possui um canal para o mercado através do qual adquire informações regulares sobre as fontes que influenciam as vendas.
3ª Estabelecer uma subsidiária de vendas no exterior.	Se estabelece um canal de informações controlado para o mercado, disponibilizando a organização a capacidade de direcionar o tipo e a quantidade de informações que fluem do mercado para a mesma. Ademais, durante essa etapa, a organização adquire experiência direta dos fatores que influenciam os recursos.
4ª Sedes de produção/manufatura no exterior.	Há um alto e ainda maior comprometimento de recursos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Johanson e Wiedersheim (1975).

Essas fases para Johanson e Wiedersheim (1975, tradução nossa) são relevantes porque são diferentes no que se refere ao grau de envolvimento da empresa no mercado e são constantemente referidas por pessoas em negócios.

Já os modelos de internacionalização relacionados à inovação, em primeiro momento, de acordo com Bilkey e Tesar (1977, tradução nossa), o comportamento

desse processo, em principal em pequenas e médias empresas se dão por seis estágios, em que inicialmente a gestão não estaria interessada em exportar, não atendendo um pedido de exportação não solicitado. No segundo momento, a gestão passaria a atender pedidos não solicitados, porém sem realizar esforço para tal viabilidade. No terceiro estágio, a gestão já explora ativamente a viabilidade de exportação, onde no quarto passo, a empresa tende a exportar com base experimental para algum país psicologicamente próximo. No quinto estágio, a empresa passa a ser um exportador experiente para aquele país e ajusta as exportações de maneira otimizada às mudanças de taxas de câmbio e tarifas, dentre outras. E, no último estágio, a gestão explora a viabilidade de exportar para outros países psicologicamente mais distantes.

No entanto, segundo Reid (1981, tradução nossa), esse modelo pode ser compreendido como um processo de passagem por cinco etapas, que respectivamente são a consciência de exportação, intenção de exportação, teste de exportação, avaliação de exportação e a aceitação de exportação.

Tempos depois houve as considerações de Yip, Biscarri e Monti (2000, tradução nossa) sobre o assunto, onde apresentaram o modelo de internacionalização nomeado como the way station model, em que há seis estágios principais que são: Motivação e planejamento estratégico, pesquisa de mercado, seleção de mercado, seleção do modo de entrada, planejamento para contingências e problemas e, estratégia de pós-entrada e comprometimento de recursos. Para melhor compreensão de tais estágios, no Quadro 4 é possível observar a explicação de cada um deles.

Quadro 4 – Estágios do modelo de internacionalização The Way Station Model

<b>Estágios do modelo de internacionalização the way station model</b>	
Motivação e planejamento estratégico	A empresa deve possuir um bom planejamento estratégico contínuo para analisar o momento certo de internacionalizar e ter uma forte motivação inicial para estimular todos os processos subsequentes.
Pesquisa de mercado	Após a motivação de internacionalização, as empresas devem buscar realizar pesquisas mais intensas para a seleção do destino correto. Sendo assim, o conhecimento nesta fase é de extrema importância, pois é preciso adaptar os objetivos, as capacidades da empresa e o destino que será escolhido.

Seleção de mercado	É crucial obter um alto nível de conhecimento sobre os mercados potenciais que estão sendo considerados, em principal, as empresas que estão na fase recente de internacionalização devem estar atentas a esse fator. Em seguida, deve ser tomada a decisão de qual mercado a organização entrará primeiro. Neste estágio, a consideração mais relevante é a atratividade que determinado país representa a empresa, no que tange a estratégia, organização e financeiro.
Seleção do modo de entrada	Esta fase requer uma análise minuciosa da melhor maneira de entrar em um mercado externo específico, tendo como fatores decisivos o desejo da empresa por controle, recursos e capacidades e preferência pelo risco.
Planejamento para contingências e problemas	As empresas devem se preparar para a possibilidade de surgirem contingências e problemas específicos durante a expansão de mercado de cada país, uma vez que grande porcentagem dos problemas que prejudicam as empresas podem ser previstos como um processo mais completo de avaliação de mercado.
Estratégia de pós-entrada e comprometimento de recursos	A avaliação criteriosa e a implementação da estratégia competitiva que a empresa seguirá após ter estabelecido presença física no mercado externo será a última etapa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Yip, Biscarri e Monti (2000).

Por fim, Praeiro e Schelini (2018), em uma publicação realizada pelo SEBRAE, mencionam inúmeras vantagens que a internacionalização de empresas pode proporcionar, elencadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Vantagens de internacionalização de empresas

<b>Vantagens da internacionalização de empresas</b>	
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuação internacional no mercado</li> <li>- Produtos capazes de atender diversos públicos</li> <li>- Reconhecimento de nichos de consumidores</li> <li>- Expansão da margem de lucro</li> <li>- Gerenciamento de riscos para projetar mercados</li> <li>- Valorização dos consumidores</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência de conhecimento e tecnologia</li> <li>- Elevada produtividade e bom custo benefício</li> <li>- Novos padrões de competitividade</li> <li>- Economia de escala para produção e vendas em maior proporção</li> </ul>

Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom retorno sobre investimentos</li> <li>- Cenário positivo para captação de recursos e incentivos fiscais</li> <li>- Aperfeiçoamento da gestão com ênfase na economia global</li> <li>- Tecnologia para sincronizar a gestão financeira</li> </ul>
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de lideranças com ênfase em mercados globais</li> <li>- Intercâmbio entre profissionais de distintas áreas</li> <li>- Vivência de novas experiências para o crescimento intelectual</li> <li>- Internacionalização de carreiras</li> <li>- Tecnologia social aplicada à dinâmica de trabalho</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Praeiro e Schelini (2018).

### 2.3 Escolas de Internacionalização

Neste capítulo serão apresentadas em subcapítulos as escolas de internacionalização existentes nos conceitos e visões de autores pesquisadores sobre o assunto, para que assim seja possível obter a análise destes termos em relação ao trabalho realizado.

#### 2.3.1 Uppsala

A teoria de internacionalização da Escola Uppsala, como o próprio nome sugere, se estabeleceu através de estudos do processo de internacionalização de firmas suecas na Universidade de Uppsala. Através desses estudos foi possível identificar que as empresas suecas, na maioria das vezes, desenvolvem suas operações internacionais em pequenas etapas, ao invés de fazer grandes investimentos estrangeiros de produção em pontos únicos no tempo. Normalmente, as firmas iniciam exportando para um país por meio de um agente, posteriormente estabelecem uma subsidiária de vendas e, eventualmente, começam a produção no país anfitrião (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).

Dessa forma se tornou possível desenvolver um modelo do processo de internacionalização de empresa, tendo como foco o desenvolvimento da empresa individual, principalmente em sua aquisição gradual, integração e aplicação de conhecimento sobre os mercados externos e operações, além do crescente compromisso com os mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).

As suposições básicas desse modelo são que a ausência de conhecimento é uma barreira relevante para o desenvolvimento de operações internacionais e que os conhecimentos necessários possam ser adquiridos principalmente através de operações no exterior. Além de ser válido para as duas direções de internacionalização que são o envolvimento crescente da empresa no país estrangeiro individual e sucessivas de estabelecimento de operações em novos países (JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).

Nota-se que a internacionalização é o produto de uma sequência de decisões incrementais, tais como começar a exportar para um país, para estabelecer canais de exportação, para começar uma subsidiária de vendas, dentre outras, que em conjunto, constituem o processo de internacionalização. Porém, nessa relação, há um obstáculo relevante a qual deve ser analisado que é a distância psíquica entre os estabelecimentos, ou seja, a diferença entre os países, sendo definida como a soma de condições que impossibilitam o fluxo de informações de e para o mercado, como por exemplo, as diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).

Sendo assim, esta teoria tende a análise comportamental da empresa, tendo um mecanismo básico para seu modelo de internacionalização, que estabelece como estrutura principal a distinção entre os aspectos de estado que é o comprometimento de recursos com os mercados externos, envolvendo o comprometimento do mercado e a compreensão sobre os mercados e operações externas e, a mudança das variáveis de internacionalização que são as decisões de comprometer recursos e o desempenho das atividades comerciais atuais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).

No entanto, alguns autores mais tarde, como por exemplo, McDougall, Oviatt e Shane (1994, tradução nossa), apontam críticas a esta teoria, em principal, ao fato de que a internacionalização se estabelece de forma gradual e incremental, onde para esses autores, através de estudos de casos que realizaram e analisaram, perceberam que há empresas que buscam a internacionalização desde sua formação, contradizendo assim tal fator.

Por fim, devido a estas críticas apontadas, esta teoria teve uma reformulação em tempos depois, pensando-se em um ambiente de negócios como uma teia de relacionamentos, ou seja, uma rede, ao contrário de um mercado neoclássico com

muitos fornecedores e clientes independentes. Foi adicionado então o argumento central que consiste na pesquisa de redes de negócios, onde de um lado há o fato de que os mercados são redes de relacionamentos nas quais as empresas estão conectadas umas às outras em padrões diversos, complexos e, em grande proporção, invisíveis. Desse modo, a inserção em redes relevantes é necessária para uma internacionalização bem-sucedida, a fim de haver confiabilidade da externalização. De outro lado, os relacionamentos ofertam potencial para aprender e para construir confiança e compromisso, pré-requisitos para a internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009, tradução nossa).

### 2.3.2 Custos de Transação

A teoria de custos de transação teve origem através dos estudos e trabalhos de Coase (1937, tradução nossa), ao qual apresentou a análise de mecanismos de preços, revelando que fora de uma empresa, os movimentos dos preços se dirigem a produção, que é coordenada através de uma série de transações de câmbio no mercado. Já dentro de uma empresa, essas transações de mercado são eliminadas e, no lugar da complicada estrutura de mercado com transações de troca, é substituído o empresário coordenador, que dirige a produção. Ademais, o grau em que o mecanismo de preços é substituído pode variar muito, onde o grau de integração vertical envolvendo a superação do mesmo varia de setor para setor e de empresa para empresa, sendo assim, este autor presume que a marca distintiva da empresa é a superação do mecanismo de preços.

A continuidade dessa teoria se deu em principal por Williamson (1979, tradução nossa), que expressa que os custos de transação são centrais para o estudo da economia e, dentre os fatores que desenvolvem o consenso geral dessa teoria estão: (1) o oportunismo que é um conceito central no estudo dos custos de transação; (2) o oportunismo é especialmente relevante para a atividade econômica que envolve investimentos específicos de transações em capital humano e físico; (3) o processamento eficiente de informações é um conceito importante e relacionado; e (4) a avaliação dos custos de transação é um compromisso institucional comparativo.

É relevante mencionar que segundo Williamson (1985; 1998, tradução nossa) a economia dos custos de transação faz parte da tradição de pesquisa da Nova

Economia Institucional, tendo como um movimento chave ir além da teoria da empresa como uma função de produção.

Em comparação com outras abordagens para o estudo da organização econômica, a economia dos custos de transação é mais microanalítica, mais autoconsciente sobre seus pressupostos comportamentais, introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade dos ativos, baseia-se mais na análise institucional comparativa e considera a empresa de negócios como uma estrutura de governança ao invés de uma função de produção (WILLIAMSON, 1985, tradução nossa).

Em outra publicação, Williamson (1996, tradução nossa), complementa que a teoria dos custos de transação pode ser definida como: (1) Implacavelmente comparativa (os modelos de organização são sempre examinados em relação às formas alternativas viáveis); (2) Microanalítica (a ação habita em detalhes); (3) Estruturalmente discreta (maneiras alternativas de governança diferem em tipo, sendo assim é impossível replicar mercados por hierarquias ou o inverso) e (4) preocupada em economizar, em principal com referência à organização ao invés de tecnologia. Além de funcionar a partir da interseção do direito, da economia e da organização, no qual o direito contratual desempenha um papel integral no exercício, sendo o argumento de que cada modo genérico de governança, seja mercado, híbrido e/ou hierárquico, é apoiado por uma forma distinta de direito contratual.

Em suma, há três possíveis formas de contratos, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Formas contratuais sob a ótica de custos de transação

<b>Contrato</b>	<b>Descrição</b>
Clássicos	Caracterizado por intensificar as projeções de um acontecimento futuro, tendo relação com o presente. A identidade das partes na transação é tratada como irrelevante, sendo que a natureza do acordo é cautelosamente delimitada no contrato e as soluções estreitamente prescritas no mesmo. Ademais, neste contrato, há destaque para a utilização de regras legais, documentos formais e as transações autoliquidáveis.
Neoclássicos	Contratos de longo prazo executados em condições de incerteza, nem todas as contingências futuras para as quais são necessárias adaptações podem ser previstas no início e as adaptações apropriadas não serão evidentes para muitas contingências até que as circunstâncias se materializem.

Relacionais	Busca por sustentação de relações contínuas, sendo aumentada a duração e a complexidade do contrato, tendo um ajuste administrativo contínuo mais completamente específico de transação.
-------------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1979, tradução nossa).

Finalmente, pensando na prática do exercício microanalítico, em que a ação reside nos atributos das transações em relação ao custo, de um lado, e às competências dos modos alternativos de governança, do outro, algumas vezes, as economias de escala e escopo serão de fácil decisão, se a empresa for muito pequena para produzir com eficiência para suas próprias necessidades, por exemplo, a decisão de fazer ou comprar é clara. Porém, para muitas transações, a aquisição de mercado ou a produção própria são tecnologicamente viáveis e a escolha é predominantemente decidida por considerações comparativas de custos de transação (WILLIAMSON, 1998, tradução nossa).

### 2.3.3 Network

A teoria de networks, conforme demonstrado por Johanson e Mattsson (1987, tradução nossa), é fortemente comparada com a teoria dos custos de transação, porém a primeira teoria demonstra que as empresas estão envolvidas na produção, distribuição e uso de bens e serviços, sendo sistemas de redes de relacionamentos entre as mesmas, havendo uma divisão de trabalho em rede, o que significa que as organizações dependem umas das outras. Dessa forma, suas atividades precisam ser coordenadas. Pensando na relação com a segunda teoria mencionada em comparação, a coordenação não se dá por meio de um plano central, uma hierarquia organizacional ou pelo mecanismo de preços, como neste modelo tradicional de mercado. Ao invés disso, a coordenação da teoria de networks ocorre por meio da interação entre as empresas da rede, onde o preço é somente uma das várias condições que influenciam.

Frente ao pressuposto mencionado anteriormente, vale complementar que a teoria network, foi considerada pelos principais autores da teoria do modelo de Uppsala no que diz respeito à reformulação da mesma, uma vez que eles reconheceram o grau de importância de considerar as redes de internacionalização das firmas (JOHANSON; VAHLNE, 2009, tradução nossa).

Após a análise de comparação com as teorias já analisadas até então neste presente trabalho, cabe definir o termo "Network" que é uma metáfora utilizada para representar um grupo de atores conectados. Esses atores podem ser organizações ou indivíduos, além de que os relacionamentos que os unem podem assumir várias formas, por exemplo, entre clientes, fornecedores, prestadores de serviços ou agências governamentais, sendo assim, os laços de rede podem ocorrer entre empresas, entre indivíduos ou entre empresas e indivíduos (COVIELLO; COX, 2006, tradução nossa).

Em conclusão, entende-se que o sucesso de uma empresa requer que a mesma esteja bem estabelecida em uma ou mais redes, onde tudo o que acontece, ocorre dentro do contexto de um relacionamento. Além de que é em grande medida por meio de relacionamentos que as organizações aprendem e constroem confiança e compromisso que são uns dos elementos essenciais do processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009, tradução nossa).

#### 2.3.4 Born Global

O termo em si "Born Global" representa empresas que se internacionalizaram desde sua fundação, mesmo com um cenário de escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis que caracterizam em grande maioria os novos negócios, essas organizações que já nascem globais, progridem para a internacionalização na fase inicial de sua evolução (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

No entanto, conforme demonstrado nas teorias de internacionalização anteriores, até então era obtido como gradual o processo de internacionalização, mas o que promoveu essas empresas nascidas globais foi à facilitação em parte pela globalização, a Internet e outras tecnologias de comunicação modernas e, o custo da internacionalização não parece mais impedir a expansão estrangeira de empresas menores e com poucos recursos. Agentes de mudança determinados, preparados com ofertas exclusivas, levam as empresas mais jovens a se expandirem no exterior. Dessa forma, havendo uma análise de inúmeras startups empreendedoras que estabeleceram empreendimentos comerciais com clientes em todo o mundo, desde ou perto de suas fundações (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, tradução nossa).

Partindo dos pressupostos acima, um indivíduo com experiência internacional que pode atrair uma quantidade moderada de capital pode administrar negócios em qualquer lugar no tempo que leva para pressionar os botões de um telefone e, quando se faz necessário, o mesmo pode viajar virtualmente para qualquer lugar do mundo em menos de um dia. Essa utilização fácil de tecnologia de comunicação e transporte de baixo custo significa que a capacidade de descobrir e aproveitar oportunidades de negócios em diversos países não é privilégio apenas de grandes corporações maduras. Sendo também de novos empreendimentos com recursos limitados que podem competir com sucesso na área internacional (MCDUGALL; OVIATT; SHANE, 1994, tradução nossa).

As Born Globals tem um alto nível de orientação empresarial internacional e sua fundação e crescimento são apoiados por proezas empresariais distintas, normalmente defendidas por fundadores ou gerentes. Apesar de relativamente pequenas em escala e limitadas em recursos tangíveis, as Born Globals ou nascidas globais, geralmente são dotadas de recursos e capacidades intangíveis distintos. Essas empresas parecem principalmente hábeis em alocar seus recursos com parcimônia insuficiente. Sendo assim, a internacionalização precoce e rápida representa uma nova forma de expansão internacional (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, tradução nossa).

Pensando nas formas e meios de internacionalização, por possuir recursos limitados, as nascidas globais tendem a preferir e utilizar a exportação como seu principal meio de entrada ao mercado internacional (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, tradução nossa).

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), o processo de internacionalização de uma empresa pode apresentar etapas, que estão apresentadas na Figura 1 de forma resumida.

Figura 1 – Etapas do processo de internacionalização de uma empresa



Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 106).

É oportuno mencionar ainda que a competitividade de qualquer empresa depende de um conjunto de forças renovadas e contemporâneas, as firmas nascidas globais continuarão a crescer, desde que atendam às fontes fundamentais de vantagem competitiva. Cada vez mais, elas são derivadas de: (1) foco constante na orientação empreendedora e na inovação; (2) capacidade de refinar a oferta e obter uma vantagem tecnológica; (3) engajamento dinâmico de redes de clientes, fornecedores, parceiros e demais partes interessadas externas; (4) administrar a transição para uma organização mais complexa sem perder a capacidade empreendedora; (5) melhorar a capacidade de equilibrar oportunidade e risco; e (6) manter uma organização ágil e experiente (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, tradução nossa).

Finalmente, a partir da apresentação das quatro escolas de internacionalização, para uma melhor compreensão de suas similaridades e diferenças apresenta-se o Quadro 7, com as principais características de cada uma.

Quadro 7 – Características das escolas de internacionalização

<b>Características das escolas de internacionalização</b>	
Uppsala	Operações internacionais em pequenas etapas, de forma gradual, iniciando pela exportação para um país através de uma agente, posteriormente estabelecendo uma subsidiária de vendas. Cabe analisar ainda a distância psíquica entre os estabelecimentos, que pode ser compreendida como a diferença entre os países. (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).
Custos de transação	Analisada através dos mecanismos de preços, ligados a produção, onde a marca distintiva da empresa é a superação desses mecanismos (COASE, 1937, tradução nossa). Além de que dentre suas características está ser implacavelmente comparativa, microanalítica, estruturalmente discreta e preocupada em economizar (WILLIAMSON, 1996, tradução nossa).
Network	É comparada com a teoria de custos de transação, porém esta detém uma coordenação por meio da interação entre as empresas da rede, onde o preço é somente uma das várias condições que a influenciam (JOHANSON e MATTSSON, 1987, tradução nossa). Também é vista como a reformulação do modelo de Uppsala, sendo reconhecido o grau de importância de considerar as redes de internacionalização das firmas (JOHANSON; VAHLNE, 2009, tradução nossa).

Born Global	Enquadram-se empresas que progridem para a internacionalização na fase inicial de sua evolução (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Apesar de relativamente pequenas em escala e limitadas em recursos tangíveis, geralmente são dotadas de recursos e capacidades intangíveis distintos. (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, tradução nossa)
-------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.4 Modos de Entrada

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), as estratégias de entrada em mercados estrangeiros que as empresas mais utilizam visando à expansão internacional são de modo geral as exportações, o licenciamento e a franquia que exigem um grau relativamente baixo de comprometimento gerencial e alocação de recursos, já o investimento direto estrangeiro (IDE) e as iniciativas colaborativas com participação acionária precisam de um grau mais alto de comprometimento e recursos. Para melhor compreensão, no Quadro 8 consta o conceito de cada um desses meios de entrada ao mercado estrangeiro na visão desses autores.

Quadro 8 – Estratégias de entrada em mercados estrangeiros

<b>Estratégias de entrada em mercados estrangeiros</b>	
Exportação	Representa um fluxo externo, referindo-se a estratégia de produção de bens e/ou serviços em um país (normalmente o de origem do produtor) e sua consequente venda e distribuição a clientes situados em outros países. Ademais nesta modalidade a empresa administra grande parte de suas operações internacionais a partir do país de origem.
Licenciamento/Franquia	Tipos de relações contratuais que ao utilizar essas modalidades, uma empresa cede a um determinado parceiro do exterior sua propriedade intelectual mediante o pagamento de royalties ou outra forma de compensação.
Investimento direto estrangeiro (IDE)/Iniciativas colaborativas com participação acionária	Nessas modalidades, a organização se estabelece no mercado estrangeiro investindo capital ou obtendo posse de uma fábrica, subsidiária ou demais instalações. Além de que as iniciativas colaborativas incluem as joint ventures em que uma determinada firma realiza um investimento acionário no exterior, mas em parceria com outra firma.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).

Conforme a citação da modalidade de exportação apresentada pelo quadro 8 anteriormente, ainda é válido esclarecer que esta por envolver risco, gasto e conhecimento limitados de mercados e transações internacionais, a maioria das organizações, em principal as pequenas e médias empresas, optam por este meio como primeira estratégia de entrada em mercados estrangeiros. Ademais, as exportações podem assumir duas principais formas, sendo a primeira de forma indireta que é feita pela contratação de intermediários situados no mercado doméstico da empresa, neste caso, os exportadores de menor porte ou novatos na área, buscam contratar empresas de gerenciamento de exportações, onde esses intermediários assumem a responsabilidade de encontrar compradores no exterior, embarcar os produtos e realizar a cobrança do pagamento. Já a segunda forma é direta que se dá normalmente pela contratação de intermediários situados no mercado externo e os intermediários locais trabalham como uma extensão do exportador, negociando em nome do mesmo e assumindo responsabilidades como gestão da cadeia de suprimentos, precificação e serviço ao cliente (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Em uma publicação mais recente dos autores Praeiro e Schelini (2018), foram demonstrados quatro modelos principais de entrada no mercado internacional, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Modelos de entrada no mercado internacional

<b>Modelos de entrada no mercado internacional</b>	
Licenciamento	Estabelece o direito de uso, através de contrato, para que outra empresa no exterior explore sua patente, segredo comercial ou marca (nomes e logotipos), havendo como contrapartida o pagamento de royalties.
Franquia	É vista como uma forma de licenciamento, porém mais detalhada e mais formatada. Consiste na estratégia de penetração em mercado estrangeiro através de acordo contratual entre duas partes interessadas para conceder ao franqueador o direito de vender o produto ou fazer uso da marca em troca do pagamento de royalties. Dessa forma, o franqueador deve fornecer ao franqueado conhecimentos e habilidades, além de compartilhar recursos e capacitações com os franqueadores.

Joint Venture	As alianças entre empresas e joint ventures, de modo geral, representam formas semelhantes para a entrada de uma empresa num país estrangeiro, podendo haver diferentes razões para uma empresa decidir se internacionalizar. Nesse caso, por meio de equity joint ventures, do lado da empresa estrangeira pode haver o interesse em usar os recursos e as capacidades da empresa local para diminuir os custos ou riscos de entrada no mercado, bem como falta de conhecimento institucional e legal. Do lado da empresa local podem existir motivos que justifiquem a modalidade de equity joint venture que auxiliam a superar obstáculos, por exemplo, o acesso às novas tecnologias, desenvolvimento de novos processos e produtos, incorporação de novas linhas de produtos e de marcas, práticas de gestão, associação com marcas internacionalmente reconhecidas e acesso aos mercados internacionais.
Subsidiárias	É a abertura de filiais de propriedade integral em mercados externos que não sejam o país sede (matriz) da empresa proprietária. A nova filial (subsidiária) pode iniciar do zero ou através da aquisição de uma empresa já existente, podendo ser uma subsidiária de vendas e distribuição. Essa estratégia representa o maior nível de comércio exterior, correspondendo a um elevado grau de controle da empresa sobre o processo de acesso a mercados internacionais e elevado investimento, principalmente se forem subsidiárias de produção, retorno mais alto e nível máximo da escala de risco.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Praeiro e Schelini (2018).

Ademais, é relevante saber que devido ao fato de haver várias opções de entrada para o mercado estrangeiro, os gestores das organizações costumam levar em consideração as seguintes variáveis para selecionar a melhor estratégia: (1) As metas e objetivos da empresa, como por exemplo, o nível desejado de lucratividade, posicionamento competitivo ou participação de mercado; (2) os recursos e as capacitações financeiras, organizacionais e tecnológicas disponíveis a organização; (3) condições específicas do país planejado, como por exemplo, aspectos culturais, econômicos e legais, bem como a natureza da infraestrutura de negócios, como sistema de distribuição e transporte; (4) os riscos possíveis a cada empreendimento estrangeiro proposto no que se diz respeito às metas e os objetivos da organização pela busca de internacionalização; (5) a natureza e o grau de competitividade dos concorrentes e das organizações que podem inserir-se no mercado mais tarde e, (6) as características do produto e/ou serviço a ser oferecido aos consumidores no mercado (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

No próximo capítulo, será apresentada a metodologia de pesquisa e os métodos abordados para a realização deste estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo será demonstrado o modo como o presente estudo foi conduzido para chegar ao seu objetivo, sendo assim, esse tópico será composto pelos seguintes assuntos: Delineamento da pesquisa, unidade de análise e sujeitos de pesquisa, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

#### **3.1 Delineamento de Pesquisa**

Essa pesquisa foca um tema atual e relevante, que tem como intuito buscar uma visão prática do processo de internacionalização de uma startup, através da análise das estratégias realizadas pela mesma para a sua internacionalização.

Dessa forma, para o delineamento de pesquisa foi escolhido o estudo de caso simples, com uma abordagem de pesquisa qualitativa de cunho exploratório, pela razão de que será analisado o contexto de exploração de uma startup e, descritivo, pois há o objetivo de mapear o processo de internacionalização da mesma.

O estudo de caso, segundo Gil (2019) consiste no estudo profundo de um ou poucos casos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tendo como a maioria das pesquisas a forma qualitativa. Partindo desse princípio, os dados qualitativos são de grande significância, além disso, demonstram um nível elevado de diversidade, incluindo praticamente qualquer forma de comunicação humana, seja escrita, auditiva ou visual (GIBBS, 2009).

As pesquisas exploratórias foram escolhidas por possuírem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos, com o foco da formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todas as modalidades de pesquisa, estas são as que determinam menor rigidez no planejamento e são desenvolvidas com a intenção de proporcionar visão geral, de maneira aproximativa, acerca de determinado fato. Além de normalmente envolverem levantamento documental e estudos de caso (GIL, 2008; 2019).

As pesquisas descritivas mostram características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo apresentar correlações entre variáveis e determinar sua natureza (VERGARA, 2016). Adicionalmente, as mesmas foram escolhidas porque em alguns casos, existem pesquisas que embora determinadas

como descritivas a partir de seus objetivos servem mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. Ademais as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são as que usualmente fazem os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática e são também as mais procuradas por organizações como instituições educacionais e empresas comerciais (GIL, 2008; 2019).

### 3.2 Definição da Unidade de Análise e sujeitos de pesquisa

Para Vergara (2016) o estudo de caso pode ser definido como uma ou poucas unidades, podendo ser entendidas também como empresas, por conseguinte, durante a definição da unidade de análise, percebeu-se que seriam necessárias fontes confiáveis que fornecessem os dados qualitativos sobre as práticas reais no processo de internacionalização de uma startup. Sendo assim, a startup Menvia foi definida como a unidade de análise, por já estar inserida no mercado internacional e ter vivência prática nesse processo.

Já os sujeitos de pesquisa foram escolhidos por possuírem relação direta com a empresa e ter os conhecimentos necessários dentro da área analisada, uma vez que são sócios da mesma, sendo eles:

Quadro 10 – Sujeitos de Pesquisa

Sujeitos de pesquisa	Descrição
Felipe Dos Santos Plets	Formado em Sistemas de Informação pela Universidade do Vale Do Rio Dos Sinos - UNISINOS, CEO da empresa, com especialidade em estratégia, inovação e criação de produtos.
Carlos Arthur Petry	Formado em engenharia elétrica e eletrônica pela Universidade do Vale Do Rio Dos Sinos - UNISINOS, CTO da empresa, com especialidade em arquitetura de soluções, integração de sistemas e inovação.

Fonte: Elaborado pela autora com base na introdução do questionário aplicado aos entrevistados.

Cabe destacar ainda que a amostragem foi definida por seleção de sujeitos, ou seja, dos participantes do estudo, uma vez que ambos já vivenciam a prática do processo de internacionalização de empresas. Demonstrando assim a amostragem por tipicidade apresentada pelo autor Gil (2019) que é a seleção de elementos de

um subgrupo de determinada população, com base nas informações disponibilizadas, sendo uma forma representativa para a população geral. Além de que houve como ponto comum o fator de que a pesquisadora é estudante da mesma Universidade em que ambos os sujeitos de pesquisa se formaram e trabalha dentro do polo tecnológico Tecnosinos local o qual se deu o início de atuação da startup Menvia.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados**

A escolha da aplicação da pesquisa se deu por questionário aplicado, uma vez que o mesmo pode ser compreendido como um método de investigação composto por um conjunto de questões que são direcionadas aos indivíduos com a finalidade de obter informações sobre conhecimentos, interesses, expectativas, comportamento presente ou passado, dentre outros fatores (GIL, 2019).

Tal questionário foi elaborado com base no referencial teórico deste trabalho e dissipado por categorias de análise que são a trajetória e vantagens da internacionalização da Menvia, seus modos de entrada utilizados no mercado do Canadá e as características destes movimentos sob a óptica das escolas de internacionalização. Desse modo, essas categorias foram realizadas conforme os objetivos específicos do estudo e o questionário adaptado conforme o grau de atuação na startup dos sujeitos de pesquisa, que de forma resumida, expressa a ideia do autor Gil (2019) o qual sugere que a construção de questionário traduz os objetivos da pesquisa em questões específicas. Ademais, considerando que o professor orientador dessa pesquisa está inserido neste ambiente de negócios, foi realizada uma avaliação deste sobre as perguntas realizadas.

Foram contempladas questões abertas, que demandam dos seus respondentes suas próprias respostas, de forma livre, que oferecem um espaço para descrever as perspectivas sobre o assunto abordado, questões fechadas, que solicitam aos respondentes a escolha de alternativas dentro uma lista apresentada e questões dependentes, onde a pesquisa de determinado assunto depende em relação à outra (GIL, 2019).

Cabe lembrar ainda que a escolha por questionário se deu pela disponibilidade de cada um dos sujeitos entrevistados, os quais possuem uma agenda intensa de trabalho, ou seja, tanto o Felipe Plets quanto o Carlos Petry,

ambos sócios da empresa receberam o questionário por e-mail, a fim de que fosse possível responderem de acordo com o tempo livre que surgisse conforme demanda.

Por fim, foi utilizada ainda uma pesquisa documental da empresa, como site, reportagens e demais informações pertinentes com o propósito de enriquecer a análise do presente trabalho, ou seja, é uma análise de documentos existentes que são os dados secundários (ROESCH, 2013).

### **3.4 Técnica de Análise de Dados**

Para a técnica de análise de dados, será utilizada a análise de conteúdo que ao longo do tempo sofreu alterações, passando a ser vista não apenas como forma quantitativa, mas também qualitativa, onde possibilita realizar interferências acerca da sociedade e cultura em que se surgem as comunicações. Sendo assim, justifica-se a utilização desse método, uma vez que passou a ser utilizado também por pesquisadores em campos de difíceis pesquisas mediante procedimentos de observação e/ou interrogação, como neste presente trabalho que envolvem questões de estratégias de entrada para o mercado internacional e o processo de internacionalização em si (GIL, 2019).

Dessa forma, a fim de obter uma melhor análise de dados e sabendo que esta pesquisa é um estudo de caso, foram seguidas as seguintes etapas propostas por Gil (2019):

- a) Codificação dos dados: Reconhecimento dos conceitos importantes que são encontrados nos textos dos documentos e nas descrições dos questionários. Podendo dessa forma, categorizar e comparar os dados utilizados no estudo.
- b) Determinação de categorias analíticas: Identificar através do questionário, os conceitos que demonstram padrões que emergem dos dados, podendo assim, agrupá-los de acordo com a concordância e similaridade, havendo também uma comparação entre os fatos apresentados.
- c) Apresentação dos dados: Utilização de instrumentos analíticos para que seja possível maior organização e relacionamentos dos dados, sendo elaborados textos analíticos.

- d) Busca de significados: Comparação das respostas dos entrevistados com o referencial teórico, uma vez que é preciso haver uma verificação sistemática dos temas comuns, tendo de haver uma relação entre os fatos (respostas dos entrevistados) e as possíveis explicações (embasamento teórico).

Por fim, seguindo os passos expostos acima, bem como tendo como base a análise de conteúdo, será possível realizar a análise de dados adquiridos ao longo da pesquisa.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esse capítulo tem como intuito confrontar os dados coletados nos questionários realizados com os sócios da startup estudada com o referencial teórico realizado. Dessa forma, a fim de obter uma melhor habituação do leitor, as categorias de análise utilizadas, que se encontram nos subcapítulos a seguir, foram elaboradas com base nos objetivos específicos do trabalho, sendo a trajetória e vantagens da internacionalização da Menvia, seus modos de entrada utilizados no mercado do Canadá e as características destes movimentos sob a óptica das escolas de internacionalização.

### **4.1 Trajetória e vantagens da internacionalização da Menvia**

Através dos relatos dos sócios da startup Menvia, Felipe Plets e Carlos Petry, sujeitos dessa pesquisa, serão expostas em subseções as principais fases da trajetória de internacionalização da empresa sob a ótica do modelo titulado como the way station model (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000, tradução nossa). Além de trazer as principais vantagens que esse processo resultou para a organização.

#### **4.1.1 Motivação e planejamento estratégico**

Nesta subseção será exposta a motivação que levou a empresa Menvia a internacionalizar e a maneira como iniciou o planejamento estratégico durante esse processo.

Pensando-se nos motivos de internacionalizar a startup, Carlos Petry relata que apesar da complexidade de atuação internacional, se torna possível uma maior gama de oportunidades. Adicionalmente, Felipe Plets apresenta como um dos motivos a não dependência exclusiva da economia brasileira, devido à volatilidade da mesma, ou seja, a empresa deixa de ser refém do mercado nacional em épocas de crise, que é quando o mesmo se apresenta saturado ou inapto de absorver produtos ou serviços em circunstâncias de preço compensadoras (BOELTER *et al.*, 2020; MAÇÃES, 2017).

Devido a esses motivos apresentados pelos entrevistados, a empresa possuiu uma forte motivação inicial para estimular todos os seus processos subsequentes no que tange a internacionalização (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000, tradução nossa).

Ao questioná-los sobre o planejamento estratégico adotado pela empresa, Felipe Plets menciona que desde o início já foi desenvolvido o produto e o plano de negócios visando à internacionalização, Carlos Petry complementa relatando que devido ao conhecimento e experiência prévia dos fundadores, a Menvia já nasceu com o mindset de internacionalização.

Desse modo, tal fator relaciona-se à Yip, Biscarri e Monti (2000, tradução nossa), onde expõem que a empresa deve possuir um planejamento estratégico contínuo para analisar o momento certo de internacionalizar e, como a Menvia possuiu tal visão e pensamento desde sua abertura, demonstrou passar por esta fase.

#### 4.1.2 Pesquisa e seleção de mercado

Nesta subseção será demonstrado como ocorreu à pesquisa de mercado da Menvia e os fatores que foram considerados na decisão de seleção de mercado.

Ambos os entrevistados partem do mesmo pressuposto que o conhecimento e experiência que já tinham perante sócios da startup em relação à internacionalização, foi de grande valia. E, segundo os autores Yip, Biscarri e Monti (2000, tradução nossa), tanto na fase de pesquisa quanto na seleção de mercado é extremamente importante que haja conhecimento sobre os mercados potenciais.

Esses mesmos autores revelam que a pesquisa de mercado se apresenta na parte de reconhecimento de mercados alvos, devendo-se realizar pesquisas mais intensas (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000, tradução nossa). Sendo assim, Felipe Plets relata que neste estágio foi verificado e determinado o local com base na proximidade de fuso horário, relacionamento comercial com outros locais (Estados Unidos e Europa), estabilidade política e econômica e custos e incentivos para estabelecer a operação. Carlos Petry complementa ainda que nesta etapa pensou-se também na proximidade dos objetivos da empresa e na atratividade dos produtos da mesma.

Frente o exposto acima pelos sujeitos de pesquisa, segundo Carlos Petry, a América do Norte tinha um melhor mercado ao produto da Menvia, onde ambos

selecionaram o Canadá como ponto de partida. Dessa forma se evidencia a principal característica dessa fase que é a tomada de decisão de qual mercado a organização entrará primeiro (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000, tradução nossa).

#### 4.1.3 Seleção de modo de entrada

Nesta subseção será demonstrado como ocorreu à seleção do modo de entrada, no que tange a fase inicial e atual da startup Menvia.

Segundo Carlos Petry, a empresa iniciou exportando seu produto para alguns países nas Américas, fato este que está de acordo com a primeira fase do processo de internacionalização descrito por Mações (2017) como o método mais antigo de internacionalização, resultante da condição de um produto existente em um país de exportação ser capaz de satisfazer a procura em um país de importação.

Portanto, a escolha da exportação como modo inicial está ligada ao fato de envolver menores riscos, gastos e conhecimentos limitados de mercados e transações internacionais, além de que a empresa pode administrar as operações através de seu país de origem (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Adicionalmente, esse início como modo de entrada da organização se enquadra na primeira fase do modelo de internacionalização de Uppsala descrito por Johanson e Wiedersheim (1975, tradução nossa), no qual não há atividades regulares de exportação, uma vez que a empresa ainda não comprometeu recursos com o mercado e não tem canal regular de informação de e para o mercado.

No entanto, ao longo do desenvolvimento da empresa, foi interrompida a utilização da exportação conforme mencionado por ambos os entrevistados e passou a utilizar outro modo de entrada notório, o investimento direto estrangeiro.

Tal modo de entrada se estabeleceu segundo Felipe Plets a partir da participação do programa soft landing da Spark Centre, que tem o objetivo de fornecer às empresas internacionais do setor de tecnologia e inovação a oportunidade de aprender a fazer novos negócios no Canadá, onde a empresa recebe apoio em áreas como marketing, vendas, jurídico, financeira e recursos humanos (SPARK CENTRE, [2016?], tradução nossa).

Através deste programa, foi possível a empresa estabelecer presença física em solo canadense pela incubadora Spark Centre, tendo então como modo de

entrada principal o investimento direto estrangeiro (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Por fim, o cuidado que a startup teve em correr menores riscos ao entrar no mercado estrangeiro através de uma incubadora que auxilia na parte de back-office e no processo de internacionalização em geral, conforme dito pelos entrevistados em respostas ao questionamento sobre a seleção de modo de entrada, demonstra que a organização teve como fatores decisivos a busca por controle, recursos e capacidades, além da preferência pelo risco (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000, tradução nossa).

#### 4.1.4 Plano de problemas e contingências

Nesta subseção será demonstrado como a Menvia procedeu em relação ao tema de planejamento para possíveis problemas e contingências que pudessem surgir durante o processo de internacionalização.

Percebeu-se através das respostas tanto de Carlos Petry quanto de Felipe Plets que a empresa não obteve um plano estruturado de contingências e problemas durante o processo de internacionalização, onde foi realizada uma análise pela Menvia de forma mais gradual e incremental, conforme necessidade, tornando de baixo nível o risco segundo os entrevistados.

Dessa forma há um grau moderado de comprometimento da startup no que tange a visão de Yip, Biscarri e Monti (2000, tradução nossa), onde revelam que as empresas devem estar preparadas para o surgimento de contingências e problemas específicos, durante a expansão de mercado, porque uma elevada porcentagem dos problemas que as prejudicam podem ser previstos com um processo mais completo de avaliação de mercado como um todo.

#### 4.1.5 Plano de estratégia pós-entrada e comprometimento de recursos

Nesta subseção serão explanadas as ações da Menvia no que tange o plano de estratégia pós-entrada no mercado internacional e o comprometimento de recursos.

Partindo desse pressuposto é importante entender que alta competitividade no processo de internacionalização faz com que a organização esteja alinhada com

o mercado e aplique as estratégias certas para que obtenha sucesso, realizando tais ações mencionadas, a empresa acabará amadurecendo e explorando novas ideias (STARTOUT BRASIL, [2020a?]).

Levando em consideração esse fator e sabendo que a empresa conta com uma sede física no Canadá, conforme relatado por ambos os entrevistados, que indicam que houve a realização de um plano estratégico pós-entrada em novo mercado, havendo um planejamento de recursos, tanto de capital humano quanto de custos iniciais (financeiro), se evidencia a quarta fase do modelo de processo de internacionalização Uppsala dos autores Johanson e Wiedersheim (1975, tradução nossa), a qual se refere ao estabelecimento de sedes de produção no exterior, onde há um alto e ainda maior comprometimento de recursos.

Os autores Yip, Biscarri e Monti (2000, tradução nossa) complementam ainda que a pós-entrada em novos mercados exige uma avaliação criteriosa e a implementação da estratégia competitiva que a empresa seguirá, fato este que a Menvia unidade de análise desse trabalho buscou, ao ter comprometimento tanto de capital humano quanto financeiro.

#### 4.1.6 Vantagens percebidas na internacionalização

Neste tópico os entrevistados foram questionados sobre quais vantagens da internacionalização foram percebidas na empresa sob a ótica de Praeiro e Schelini (2018) que relatam que há quatro grandes áreas que a internacionalização pode ocasionar vantagens: mercado, inovação, finanças e capital humano.

Em comum, ambos os entrevistados apontam a vantagem de mercado, onde Carlos Petry relata que trouxe a organização mais maturidade, já Felipe Plets diz que tal quesito foi marcado por uma expansão mais natural.

Sendo assim, essas considerações podem ser notadas pelas características relatadas como benefícios da internacionalização apontados por Praeiro e Schelini (2018), como por exemplo: a própria atuação internacional no mercado, que a empresa possui ativamente, por ter sede física no Canadá; produtos capazes a atender diversos públicos, pois conforme Carlos Petry relata, houve amadurecimento deste quesito e a expansão de margem de lucro, pois Felipe Plets diz que em termos de mercado houve uma expansão natural.

Segundo Felipe Plets, tanto quanto o mercado, outro fator de destaque foi à inovação, que veio através da possibilidade de conectar problemas, soluções e parceiros de diferentes mercados de forma mais eficaz e efetiva, ou seja, tem-se nesse caso como facilitadores a transferência de conhecimento e tecnologia, novos padrões de competitividade, podendo acarretar em uma economia de escala para produção e vendas em maior proporção (PRAEIRO; SCHELINI, 2018).

Em terceiro lugar, Felipe Plets aponta a vantagem de capital humano, porém relata que a mesma se manteve durante o processo, por outro lado, sabe-se que a empresa teve apoiadores e programas para estabelecer sede em outro país (incubadoras e soft landing), sendo assim, pode-se apontar como benefícios o desenvolvimento de lideranças com foco em mercados globais, o intercâmbio entre profissionais de diferentes áreas, a vivência de novas experiências para o crescimento intelectual e até mesmo a internacionalização de carreiras dos sócios que são os próprios entrevistados (PRAEIRO; SCHELINI, 2018).

Por fim, com base nas análises da Menvia, pode-se evidenciar um dos fatores de avanço no processo de internacionalização das empresas brasileiras ao decorrer do tempo segundo Hiratuka e Sarti (2011), que nada mais é do que a melhoria nas condições financeiras da empresa, de forma a aumentar a rentabilidade do capital próprio e um menor grau de endividamento.

#### **4.2 Modos de entrada utilizados pela Menvia no mercado do Canadá**

Neste tópico será abordado o principal modo de entrada utilizado pela Menvia durante seu processo de internacionalização.

Conforme mencionado tanto por Carlos Petry quanto por Felipe Plets, a Menvia inicialmente estava instalada na incubadora Unitec, situada no parque tecnológico Tecnosinos, em São Leopoldo, Rio Grande Do Sul, Brasil. Através deste meio, a startup, juntamente com o Tecnosinos, marcaram presença na abertura do programa soft landing proporcionado pela Spark Centre em Oshawa, Canadá.

Sob este cenário, foi possível a participação da Menvia neste programa, focado em proporcionar às empresas internacionais das áreas de tecnologia e inovação a oportunidade de aprender como realizar negócios no Canadá. Além de auxiliar nas áreas de marketing, vendas, jurídico, financeira e recursos humanos (SPARK CENTRE, [2016?], tradução nossa).

Sendo assim, ao final desta experiência fornecida pela Spark Centre que é uma incubadora, a Menvia conseguiu estabelecer seu negócio no Canadá, visto que era um dos objetivos centrais do programa soft landing (SPARK CENTRE, [2016?], tradução nossa).

Desse modo, Felipe Plets complementa que a participação no programa, possibilitou a Menvia ter maior credibilidade e a sua tão sonhada penetração no mercado internacional. Adicionalmente, Carlos Petry, em uma entrevista dada e publicada no site Startup Here Toronto, menciona que o programa soft landing foi o incentivo para a Menvia pisar em solo canadense, uma vez que contribuiu para a confiança e conhecimentos necessários para concluir este grande passo de crescimento para a empresa (STARTUP HERE TORONTO, 2018, tradução nossa).

Com base nos relatos acima e sabendo que atualmente a empresa está instalada no Canadá através da incubadora Spark Centre, há como principal modo de entrada em novos mercados o investimento estrangeiro direto uma vez que houve como estratégia de internacionalização da empresa estabelecer presença física no exterior, em principal por meio da tecnologia área central de atuação da Menvia (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Partindo desse pressuposto, por a startup estar incubada na Spark Centre no Canadá, possui mentoria para melhor desenvolver seus negócios, rede de relacionamentos com outros empreendedores e apoio de infraestrutura (SPARK CENTRE, [2021b?], tradução nossa). Dessa forma, evidenciando alguns dos benefícios que o IDE proporciona segundo o Banco Mundial: transferência de competências e desenvolvimento, transferência de tecnologia, acesso a redes de marketing internacionais e desenvolvimento de infraestrutura (APEX-BRASIL, [2021?]).

Conforme os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), o IDE tem um grau elevado de comprometimento e recursos. Apesar desse fator a Menvia obteve sucesso em seu processo de internacionalização, pois contou com incubadoras que apoiam startups nesse contexto, facilitando suas operações, além de que o próprio programa que a mesma participou contribuiu para a conclusão satisfatória deste objetivo.

Por fim, não foram verificadas evidências nas falas dos entrevistados que remetesse a outro modo de entrada no Canadá, além do investimento estrangeiro direto.

### **4.3 Processo de internacionalização da Menvia sob a ótica das escolas de internacionalização**

A partir dos relatos dos sócios da startup Menvia, Carlos Petry e Felipe Plets, sujeitos dessa pesquisa, serão expostas em subseções a relação prática do processo de internacionalização da empresa com as características centrais das escolas de internacionalização.

#### **4.3.1 Internacionalização da startup Menvia sob a ótica de Uppsala**

Nesta seção será demonstrada a vivência prática da internacionalização da Menvia em relação à teoria Uppsala.

Segundo Felipe Plets, o processo de internacionalização da empresa foi planejado desde o início de suas atividades e o modelo Uppsala é um processo que ocorre em pequenas etapas, sendo de forma mais gradual (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa). Além de que os próprios sujeitos da pesquisa relatam já possuir conhecimentos prévios sobre a internacionalização, fato este que auxiliou na agilidade do processo.

Portanto, conforme relatado por Carlos Petry e Felipe Plets, em aproximadamente três anos a empresa já conseguiu se estabelecer no mercado internacional e alcançar o objetivo de internacionalização, fato este que faz com que a empresa não se enquadre neste modelo dentro deste aspecto. Podendo ser notado através dos autores McDougall, Oviatt e Shane (1994, tradução nossa), que como crítica a esta teoria, referente a internacionalização se estabelecer de forma gradual e incremental, através de estudos de casos que realizaram e analisaram, perceberam que há empresas que buscam a internacionalização desde sua formação, contradizendo assim tal fator.

No entanto, a empresa se enquadra dentro de um dos fatores relevantes que devem ser observados no processo de internacionalização sob a ótica da escola Uppsala que é a distância psíquica entre os estabelecimentos, ou seja, a diferença entre os países (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, tradução nossa).

Isso ocorre porque conforme comentado por Felipe Plets, durante o processo de internacionalização da Menvia, foi levado em consideração os aspectos como a

diferença entre os países, onde Carlos Petry complementa que em principal, se deu pela semelhança cultural, mercado alvo e o idioma que é de domínio do capital humano da empresa.

Porém, Felipe Plets destaca que não foi levado em consideração a proximidade geográfica entre os países e Carlos Petry também não faz menção de tal fator.

#### 4.3.2 Internacionalização da startup Menvia sob a ótica Born Global

Nesta seção será demonstrada a vivência prática da internacionalização da Menvia em relação à teoria Born Global.

Sem dúvidas, uma das características de maior destaque dentro do conceito born global, são as empresas que se internacionalizam desde sua fundação, ou seja, progridem para a internacionalização na fase inicial de sua evolução (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Desse modo, sabendo-se que os autores Cavusgil, Knight e Riesemberger, (2015, tradução nossa) relatam que há um grande número de startups empreendedoras que se enquadram nesse aspecto, a Menvia está dentro deste grupo de empresas. Além de que Felipe Plets até mesmo caracteriza a organização como uma born global e Carlos Petry complementa relatando que os produtos desenvolvidos e processos já eram pensados com a internacionalização em vista.

Ademais, é válido lembrar que segundo os relatos de ambos os entrevistados, o processo de internacionalização, ao todo levou aproximadamente três anos, ou seja, se deu perto da fundação da empresa (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, tradução nossa).

Em umas das questões realizadas aos entrevistados sobre essa teoria, houve como principal objetivo identificar se a empresa de fato se enquadra como uma born global, atendendo as fontes fundamentais de vantagem competitiva para seu crescimento que segundo os autores Cavusgil e Knight (2015, tradução nossa), são derivadas por seis aspectos: (1) foco constante na orientação empreendedora e na inovação; (2) capacidade de refinar a oferta e obter uma vantagem tecnológica; (3) engajamento dinâmico de redes de clientes, fornecedores, parceiros e demais partes interessadas externas; (4) administrar a transição para uma organização mais

complexa sem perder a capacidade empreendedora; (5) melhorar a capacidade de equilibrar oportunidade e risco; e (6) manter uma organização ágil e experiente.

Dessa forma, analisando as demarcações de ambos os entrevistados, notou-se que em conjunto das respostas, a empresa atende todos os requisitos, o que apenas houve como ponto de divergência entre eles foram os aspectos 3 e 4 mencionados anteriormente, em que Carlos Petry indica o 4 e não menciona o 3, já Felipe Plets indica o 3 e não menciona o 4.

No entanto, pensando nesses aspectos, é notável que a Menvia seja uma nascida global, uma vez que como uma startup já está na identidade da mesma a busca por inovação, até mesmo para não ser considerada apenas como uma empresa de modelo tradicional (BICUDO, 2016). Além de que a própria área de atuação da empresa é o desenvolvimento de soluções tecnológicas, tendo como produto inicial e o que alavancou sua capacidade empreendedora e seu processo de internacionalização, uma plataforma de gestão inteligente de eventos (STARTSE, 2021).

#### 4.3.3 Internacionalização da startup Menvia sob a ótica Network

Nesta seção será demonstrada a vivência prática da internacionalização da Menvia em relação à teoria network.

O termo "Network" vem da metáfora utilizada para representar um grupo de atores conectados que podem ser organizações ou indivíduos, além de que os relacionamentos que os unem podem assumir várias formas, como por exemplo, entre clientes, fornecedores, prestadores de serviços ou agências governamentais, sendo assim, os laços de rede podem ocorrer entre empresas, entre indivíduos ou entre empresas e indivíduos (COVIELLO; COX, 2006, tradução nossa).

A partir desse conceito citado acima, é compreensível que a Menvia buscou inserir-se no mercado através de redes de relacionamentos, a fim de obter sucesso no seu processo de internacionalização.

Desse modo, ambos os entrevistados comentam que obtiveram apoio de duas incubadoras durante esse processo, a primeira Unitec, que é uma incubadora brasileira que propicia um ambiente ideal para que startups possam se desenvolver e inovar (TECNOSINOS, [2020b?]). Através desse meio, foi possível a empresa inserir-se em uma rede entre ecossistemas tecnológicos brasileiros e canadenses,

no qual a startup conseguiu participar de um programa de aceleração chamado soft landing que proporcionou a mesma uma conexão com clientes em potencial e investidores canadenses e em principal sua incubação no Canadá pela segunda incubadora Spark Centre (STARTUP HERE TORONTO, 2018, tradução nossa).

Ademais, é oportuno mencionar que foram realizados questionamentos sobre a teoria dos custos de transação, que reportava três situações as quais a empresa deveria mencionar qual utilizava no que tange a utilização de contratos, sendo elas: (1) Maior ênfase para as regras legais, documentos formais e as transações autoliquidáveis, possibilitando intensificar as projeções de um acontecimento futuro, onde esses acontecimentos têm relação com o presente; (2) Relações de longo prazo, executadas sob condições de incertezas, pois nem todas as projeções futuras podem ser antecipadas no contrato, tendo que haver maior confiança entre as partes envolvidas; e, (3) Busca por sustentação de relações contínuas, sendo aumentada a duração e complexidade do contrato, tendo um ajuste administrativo contínuo mais completamente específico de transação (WILLIAMSON, 1979, tradução nossa). Porém a empresa não faz uso de nenhuma delas, conforme indicado pelos entrevistados Carlos Petry e Felipe Plets.

Dessa forma, o processo de internacionalização da empresa não se enquadra com a teoria dos custos de transação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras tem se mostrado um assunto atual, em principal para startups, visto que há diversos apoiadores e facilitadores que auxiliam nesta condição, como por exemplo, Anprotec, Apex-Brasil, StartOut Brasil, dentre outros.

A partir desse cenário, tem-se a startup Menvia que foi foco desse estudo, onde iniciou suas atividades no parque tecnológico Tecnosinos, que tem como incubadora a Unitec, situada na cidade de São Leopoldo, Rio Grande Do Sul, Brasil. Através desse ambiente, a empresa conseguiu progredir para sua internacionalização, estabelecendo presença física no Canadá pela incubadora Spark Centre.

Frente a este exposto, nos tempos atuais é possível notar um maior espaço e facilitação no momento de internacionalização para as startups, porém mesmo com este ambiente favorável, esse processo pode conter riscos empresariais como qualquer outro, podendo ocorrer pela falta de planejamento, comprometimento e até mesmo fôlego financeiro. Portanto é preciso que a empresa desenvolva um plano estratégico, preparo e acompanhamento adequados.

Utilizando-se do questionário de forma qualitativa aplicado via e-mail aos sujeitos de pesquisa, sócios da Menvia, e também, de publicações que mencionam a trajetória da empresa, foi possível coletar os dados necessários para que fosse viável realizar a análise do processo de internacionalização da mesma que é o objetivo geral deste estudo.

O primeiro objetivo específico desse trabalho foi mapear a trajetória de internacionalização da startup Menvia, logo durante as análises, foi possível perceber que a empresa teve seu planejamento voltado a internacionalização desde o início, envolvendo até mesmo seus produtos para a realização desta meta. Ademais uma das maiores motivações para internacionalizar foi o fato de que é possível uma maior gama de oportunidades, além de não depender exclusivamente da economia brasileira, devido à volatilidade da mesma, ou seja, a empresa deixa de depender exclusivamente do mercado nacional em épocas de crise.

Dessa forma, para a pesquisa e seleção de mercado, a Menvia levou em consideração o mercado mais atrativo que era a América do Norte para o seu principal produto na época, o Eventelis, plataforma inteligente e inovadora para

administração de eventos. Logo, devido à estabilidade política e econômica e incentivos para estabelecer a operação, optou-se pelo Canadá. Indicando a principal característica dessa fase que é a tomada de decisão de qual mercado a startup ingressará primeiro.

No entanto, a empresa não apresentou um plano estruturado de contingências e problemas durante o processo de internacionalização, sendo realizada uma análise mais gradual e incremental quando necessário, dessa forma houve um nível moderado de comprometimento. Já referente ao plano de estratégia de pós-entrada no mercado externo, a startup realizou um planejamento de recursos, tanto de capital humano quanto financeiros.

Como vantagens da internacionalização, a empresa teve em principal a de mercado, contendo produtos preparados para atender diferentes públicos e havendo amadurecimento deste quesito e expansão de margem de lucro, seguida pela de inovação, tendo a transferência de conhecimento e tecnologia por meio da possibilidade de conectar problemas, soluções e parceiros de diferentes mercados de forma mais eficaz e, capital humano, adquirindo o desenvolvimento de lideranças com foco em mercados globais, o intercâmbio entre profissionais de distintas áreas, o aprendizado de novas experiências para o crescimento intelectual e até mesmo a internacionalização de carreiras dos fundadores da organização.

O segundo objetivo específico foi identificar os modos de entrada utilizados pela Menvia no mercado do Canadá, onde a empresa participou do programa soft landing que permitiu a mesma estabelecer presença física no país através da incubadora Spark Centre, havendo então como principal meio de entrada o investimento direto estrangeiro.

Porém é válido lembrar que na fase inicial da organização, foram utilizadas as exportações, visto que tem um grau relativamente baixo de riscos, gastos e conhecimentos de mercados e transações internacionais, porém foi em curto período de tempo e a empresa não utiliza mais tal fator.

O terceiro objetivo específico foi caracterizar comparativamente os movimentos de entrada sob a óptica das escolas de internacionalização, onde ficou evidente e em destaque que a startup Menvia é uma nascida global, uma vez que a internacionalização já era um objetivo desde sua fundação, além de que dentro de aproximadamente três anos a organização já estabeleceu presença física no exterior.

Concluiu-se ainda algumas características da startup que se enquadram perante outras escolas, como por exemplo, a consideração de diferenças entre países no momento do processo de internacionalização, onde a empresa levou em conta o idioma de domínio do capital humano (inglês), semelhança cultural e mercado alvo, em suma, houve a análise da distância psíquica entre os países contida na teoria de Uppsala.

Além de que a empresa para inserir-se no mercado internacional, buscou redes de relacionamentos, que por ter iniciado suas atividades na incubadora brasileira Unitec, teve a possibilidade de participar de uma rede de ecossistemas tecnológicos brasileiros e canadenses, onde conseguiu a oportunidade de estabelecer presença física no Canadá, através da incubadora Spark Centre que por sua vez, proporciona uma rede de relacionamentos com possíveis clientes, fornecedores e investidores internacionais, demonstrando a teoria network.

Logo, a partir dessas constatações teóricas evidenciadas à prática do processo de internacionalização Menvia, pode-se dizer que em resposta a questão “De que forma uma startup mobiliza as suas estratégias de internacionalização sob a ótica das escolas de internacionalização?” há os seguintes aspectos:

Quadro 11 – Estratégias de internacionalização de uma startup sob a ótica das escolas de internacionalização

<b>Estratégias de internacionalização de uma startup sob a ótica das escolas de internacionalização</b>	
<b>Escolas</b>	<b>Descrição</b>
Born Global	- Planejamento de internacionalização desde o início da fundação da empresa; - Utilização da exportação como modo de entrada inicial, visando correr menores riscos e obter maiores conhecimentos sobre o mercado;
Uppsala	- Considerar a diferença entre os países, como por exemplo, cultura e idioma, para a escolha do mercado a qual a empresa deseja iniciar sua internacionalização;
Network	- Estabelecer uma rede de relacionamentos para garantir uma oportunidade maior de obter sucesso no processo de internacionalização;

Fonte: Elaborado pela autora.

Para outras empresas, em mesmo modelo de negócios, esse estudo proporciona o agrupamento de informações teóricas vinculadas as práticas

coletadas através de entrevistas realizadas com os sócios da startup Menvia, podendo auxiliar no momento em que as mesmas optem pela internacionalização e se deparem com a necessidade de projetar decisões relevantes que indicarão o sucesso futuro do negócio.

Cabe destacar ainda que essa pesquisa pretendeu contribuir com a coleta de temas pouco explorados no Brasil, em principal ao que se refere no estudo em conjunto de startups, estratégias de modos de entrada e escolas de internacionalização. Além de apresentar um conteúdo que revela as percepções e visões práticas do processo de internacionalização dos sócios da startup foco deste estudo de caso.

Em suma, essa pesquisa teve como foco analisar o processo de internacionalização da startup Menvia, onde percebeu-se que há diversas organizações que facilitam a inserção no mercado internacional desse modelo de empresa. Sendo assim, para pesquisas futuras, sugere-se analisar mais profundamente esse aspecto e seus benefícios, com um maior número de startups.

Como fator limitante para este estudo, foi o uso de questionário aplicado via e-mail, visto que os sujeitos de pesquisa possuem uma rotina de trabalho intensa. Desse modo, por vezes, não permite a mesma profundidade do que as entrevistas semiestruturadas. Além da não generalização dos resultados da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX-BRASIL). **Quem Somos**. Brasília: APEX-BRASIL, [2020?]. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **O que é IED**. Brasília: APEXBRASIL, [2021?]. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/o-que-e-ied>. Acesso em: 3 jun. 2021.

ANDERSEN, Otto. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.209-231, Feb. 1993. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/5222611\\_On\\_the\\_Internationalization\\_Process\\_of\\_Firms\\_A\\_Critical\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/5222611_On_the_Internationalization_Process_of_Firms_A_Critical_Analysis). Acesso em: 20 nov. 2020.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Sobre**. Brasília: ANPROTEC, [2020a?]. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Perguntas frequentes**. Brasília: ANPROTEC, [2020b?]. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BICUDO, Lucas. **O que é uma startup?** São Paulo: StartSe, 2016. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/afinal-o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 4 out. 2020.

BILKEY, Warren J; TESAR, George. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v.8, n.1, p.93-98, Feb. 1977. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/5223473\\_The\\_Export\\_Behavior\\_of\\_Smaller-Sized\\_Wisconsin\\_Manufacturing\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/5223473_The_Export_Behavior_of_Smaller-Sized_Wisconsin_Manufacturing_Firms). Acesso em: 23 nov. 2020.

BOELTER, Paulo Henrique *et al.* **Guia de internacionalização Alemanha/Europa:** guia empresarial prático para a internacionalização e o soft landing de empresas brasileiras na Europa. 2. ed. versão 2.0. Berlim: CEBRAS, 2020. Disponível em: <https://www.cebras.eu/media/files/guia-de-internacionalizacao-v2.0-01.pdf>. Acesso em: 6 out. 2020.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v.46, n.1, p.3-16, Jan. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/270704294\\_The\\_born\\_global\\_firm\\_An\\_entrepreneurial\\_and\\_capabilities\\_perspective\\_on\\_early\\_and\\_rapid\\_internationalization](https://www.researchgate.net/publication/270704294_The_born_global_firm_An_entrepreneurial_and_capabilities_perspective_on_early_and_rapid_internationalization). Acesso em: 24 out. 2020.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais:** estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1246/pdf/21?code=+GBnRDuMzr>

yeNrlavKrfI0m1kyrNTpWWKr4pMwXpqGwAvASfiEo1f5kVlaEs45+1Sw7zIFdjeUSEK7hJKk5ILQ==. Acesso em: 5 out. 2020.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, [s.l.], v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Acesso em: 29 set. 2020.

COVIELLO, Nicole E; COX, Martin P. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of international entrepreneurship**, [s.l.], v.4, n.2, p.113-132, Set. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/5151133\\_The\\_resource\\_dynamics\\_of\\_international\\_new\\_venture\\_networks](https://www.researchgate.net/publication/5151133_The_resource_dynamics_of_international_new_venture_networks). Acesso em: 24 out. 2020.

DISTRITO. **Startup**: tudo o que você precisa saber está aqui. [S.l.]: Distrito, 2020. Disponível em: <https://distrito.me/startup/>. Acesso em: 4 out. 2020.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. *E-Book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/cfi/0!/4/4@0.00:38.9>. Acesso em: 5 nov. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Editora Alas S/A, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019. *E-Book* (não paginado). Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/cfi/6/2!/4/2/2@0:37.9>. Acesso em: 20 nov. 2020.

HIRATUKA, Célio; SARTI, Fernando. **Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2011. Disponível em: [https://www3.eco.unicamp.br/Neit/images/stories/arquivos/artigos/TD\\_1610\\_WEB.pdf](https://www3.eco.unicamp.br/Neit/images/stories/arquivos/artigos/TD_1610_WEB.pdf). Acesso em: 3 out. 2020.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 8, p. 23-32, Feb. 1977. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/5223466\\_The\\_Internationalization\\_Process\\_of\\_the\\_Firm\\_A\\_Model\\_of\\_Knowledge\\_Development\\_and\\_Increasing\\_Foreign\\_Market\\_Commitments](https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments). Acesso em: 25 set. 2020.

\_\_\_\_\_; MATTSSON, Lars-Gunnar. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. **International Studies of Management and Organization**, [s.l.], v.17, n.1, p. 34-48, Feb. 1987. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/5093430\\_Interorganizational\\_Relations\\_in\\_Industrial\\_Systems-](https://www.researchgate.net/publication/5093430_Interorganizational_Relations_in_Industrial_Systems-)

A\_Network\_Approach\_Compared\_With\_the\_Transaction\_Cost\_Approach. Acesso em: 28 set. 2020.

\_\_\_\_\_; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v.40, n.9, p.1411-1431, May. 2009. Disponível em: <https://booksc.org/book/47031894/55def9>. Acesso em: 26 out. 2020.

\_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM-PAUL, FINN. The internationalization of the firm: four swedish cases. **The Journal of Management Studies**, [s.l.], v.12, n.3, p.305-322, Oct. 1975. Disponível em: <https://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>. Acesso em: 25 set. 2020.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Estratégias e processos de internacionalização**. Lisboa: Conjuntura Actual, 2017. v. 6. *E-book* (não paginado). Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942298/cfi/6/2\[:vnd.vst.idref=coverPage\]!](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942298/cfi/6/2[:vnd.vst.idref=coverPage]!). Acesso em: 3 out. 2020.

MAEDA, Rubens Fujiki. **Parques tecnológicos em operação**. Brasília: ANPROTEC, [2020?]. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/lideres-tematicos/parques-tecnologicos-em-operacao/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

MCDougall, Patricia Phillips; OVIATT, Benjamin M; SHANE, Scott. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 9, p.469-487, 1994. Disponível em: <https://booksc.org/book/19999449/ffd9fb>. Acesso em: 15 out. 2020.

PARQUE TECNOLÓGICO SÃO LEOPOLDO (TECNOSINOS). **Programa de incubação 2020**. São Leopoldo: TECNOSINOS, [2020b?]. Disponível em: <https://www.tecnosinos.com.br/programa-de-incubacao/>. Acesso em: 11 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Sobre**. São Leopoldo: TECNOSINOS, [2020a?]. Disponível em: <https://www.tecnosinos.com.br/sobre/>. Acesso em: 11 nov. 2020.

PRAEIRO, Mirael França; SCHELINI, André Luiz Spinelli. **Formas de Acesso ao Mercado Internacional: Quais as formas de internacionalizar meu negócio?** Mato Grosso: SEBRAE, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/bis/quais-as-formas-de-internacionalizar-um-negocio,4dfc16417c685610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 3 out. 2020.

REID, Sten D. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 12, n. 2, p.101-112, Jun. 1981. Disponível em: <https://booksc.org/book/46321777/749661>. Acesso em: 23 nov. 2020.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisas em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2013. *E-Book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/cfi/0!4/2@100:0.0>. Acesso em: 23 nov. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **O que é uma startup?** SEBRAE NACIONAL, [2020?]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 4 out. 2020.

SPARK CENTRE. **About Spark Centre**. Oshawa: Spark Centre, [2021a?]. Disponível em: <https://sparkcentre.org/about/>. Acesso em: 12 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. **Residency**. Oshawa: Spark Centre, [2021b?]. Disponível em: <https://sparkcentre.org/residency/>. Acesso em: 12 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. **Touchdown**. Oshawa: Spark Centre, [2016?]. Disponível em: <http://www.sparkcentre.org>. Acesso em: 16 mai. 2021.

STARTOUT BRASIL. **O que é StartOut Brasil**. [S.l.]: StartOut, [2020a?]. Disponível em: <https://www.startoutbrasil.com.br/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

STARTOUT BRASIL. **O que significa internacionalizar uma startup?** [S.l.]: StartOut, [2020b?]. Disponível em: <https://www.startoutbrasil.com.br/o-que-significa-internacionalizar-uma-startup/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

STARTSE. **Menvia**. [S.l.]: StartSe, [2021?]. Disponível em: <https://comunidade.startse.com/in/menvia>. Acesso em: 12 mai. 2021.

STARTUP HERE TORONTO. **Bridging brazilian and canadian technology ecosystems**. Toronto: Startup here Toronto, 2018. Disponível em: <https://startupheretoronto.com/partners/spark-centre/bridging-brazilian-and-canadian-technology-ecosystems/>. Acesso em: 29 mai. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa de administração**. 16. Ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2016. *E-Book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/cfi/6/4!4/2@0:0>. Acesso em: 7 nov. 2020.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: how it works; where it is headed, **Economist**, v.146, n.1, p. 23-58, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/4803664\\_Transaction\\_Cost\\_Economics\\_How\\_It\\_Works\\_Where\\_It\\_is\\_Headed](https://www.researchgate.net/publication/4803664_Transaction_Cost_Economics_How_It_Works_Where_It_is_Headed). Acesso em: 18 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985. Disponível em: <https://book.lat/870615/fb7e3e>. Acesso em: 18 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and the Carnegie connection. **Journal of economic behavior and organization**, California, v.31, n.2, p.149-155, Nov. 1996. Disponível em: <https://booksc.org/book/17789724/8e11d1>. Acesso em: 22 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 233-261, Oct. 1979. Disponível em: <https://booksc.org/book/18589263/a4d847>. Acesso em: 22 out. 2020.

YIP, George S; BISCARRI, Javier Gomez; MONTI, Joseph A. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. **Journal of International Marketing**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 10-35, Sep. 2000. Disponível em: <https://booksc.org/book/37823247/ee4355>. Acesso em: 23 nov. 2020.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### ENTREVISTA – CRIADA POR RENATA NASCIMENTO ANTUNES

Nome do entrevistado:

Cargo:

Especialidades:

Empresa:

Mercado de atuação da empresa:

#### **Categoria de análise 1 – Trajetória e vantagens da internacionalização**

- A) No que tange a trajetória de internacionalização da empresa, descreva brevemente qual foi a motivação e planejamento estratégico considerados.
- B) Durante esse processo, como se estabeleceu a pesquisa e seleção de mercado?
- C) Para a seleção de modo entrada, a empresa iniciou através da exportação ou se estabeleceu de outra forma? Explique.
- D) A empresa realizou um plano para possíveis problemas e contingências que poderiam surgir durante o processo de internacionalização? Explique.
- E) Caso a empresa tenha ou planeja ter presença física no mercado externo, foi realizado um plano para estratégia após a entrada e comprometimento de recursos? Explique.
- F) A internacionalização dispõe vantagens para as organizações, como de mercado, inovação, finanças e capital humano. Dentre esses quesitos, poderia relatar e explicar quais deles a startup obteve?

#### **Categoria de análise 2 – Modos de entrada**

- A) Com que frequência e de que forma a empresa utiliza o meio de exportação (direta/indireta)?
- B) A empresa possui parcerias/alianças com empresas do exterior? Explique.

C) A empresa disponibiliza o direito de uso, por meio de contrato, a fim de que outras empresas no exterior explorem a patente, marca, dentre outros requisitos? Explique.

D) Caso a empresa não realizou nenhum dos meios de entradas questionados nas últimas três perguntas e possui outros métodos, poderia relatar?

### **Categoria de análise 3 – Escolas de internacionalização**

A) A internacionalização da empresa se deu de forma mais gradual, seguindo em pequenas etapas? Explique.

B) No processo de internacionalização a empresa levou em consideração a proximidade geográfica e a diferença entre os países, como idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial?

C) A busca pela internacionalização da empresa se estabeleceu desde sua fundação? Explique.

D) No que se refere a competitividade, marque os métodos que a empresa utiliza:

( ) Foco constante na orientação empreendedora e na inovação;

( ) Capacidade de refinar a oferta e obter uma vantagem tecnológica;

( ) Engajamento dinâmico de redes de clientes, fornecedores, parceiros e demais partes interessadas externas;

( ) Administrar a transição para uma organização mais complexa sem perder a capacidade empreendedora;

( ) Melhorar a capacidade de equilibrar oportunidade e risco;

( ) Manter uma organização ágil e experiente;

( ) Nenhuma das anteriores.

E) Em relação a redução de custos de transação de bens/serviços em prol da eficiência econômica, a empresa utiliza contratos como meio facilitador?

F) Caso a resposta seja sim para a questão anterior, indique quais das situações a seguir a empresa faz uso no que tange a utilização de contratos:

( ) Maior ênfase para as regras legais, documentos formais e as transações autoliquidáveis, possibilitando intensificar as projeções de um acontecimento futuro, onde esses acontecimentos têm relação com o presente;

- ( ) Relações de longo prazo, executadas sob condições de incertezas, pois nem todas as projeções futuras podem ser antecipadas no contrato, tendo que haver maior confiança entre as partes envolvidas;
  - ( ) Busca por sustentação de relações contínuas, sendo aumentada a duração e complexidade do contrato, tendo um ajuste administrativo contínuo mais completamente específico de transação;
  - ( ) Nenhuma das anteriores.
- G) A empresa possui redes de relacionamentos, como por exemplo, clientes e fornecedores que auxiliam no processo de internacionalização? Exemplifique.