

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JIAN CARLOS DE MELO

FRAMEWORK PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE STARTUPS DE SERVIÇOS
B2B

FLORIANÓPOLIS

2022

JIAN CARLOS DE MELO

***FRAMEWORK PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE STARTUPS DE SERVIÇOS
B2B***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

FLORIANÓPOLIS

2022

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UEDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Melo, Jian Carlos de
FRAMEWORK PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
STARTUPS DE SERVIÇOS B2B / Jian Carlos de Melo. -- 2022.
82 p.

Orientador: Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração,
Florianópolis, 2022.

1. Internacionalização. 2. Exportação de serviços. 3. Startup. I.
Cancellier, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi. II. Universidade do
Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional
em Administração. III. Título.

JIAN CARLOS DE MELO

***FRAMEWORK PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE STARTUPS DE SERVIÇOS
B2B***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Membros:

Prof.^a Dr.^a Dannyela da Cunha Lemos
Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Prof. Dr. Mohamed Amal
Universidade do Vale do Itajaí – Univali

Florianópolis, 20 de julho de 2022.

RESUMO

As *startups* surgiram com o objetivo de trazer maior inovação para resolver problemas cotidianos, criando uma atmosfera favorável para um mercado inteiro. Com a volatilidade do mercado doméstico, a expansão internacional é uma realidade para muitos empreendedores (WORTH, 2010). Percebe-se um fenômeno em plena expansão junto as *startups* que buscam, cada vez mais, a sua expansão para mercados internacionais. Nesse contexto, a situação problema desta pesquisa foi compreender se as *startups* possuem todo o arcabouço necessário para exportar os seus serviços e quais ferramentas utilizam no processo. O objetivo geral desta pesquisa foi propor um *framework* para internacionalização de *startups* de serviços B2B. Já a metodologia utilizada foi exploratória-descritiva com natureza qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, a fim de estudar e acompanhar, profundamente, uma *startup* em momento inicial de internacionalização; e a coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas com a *startup*, corporações e aceleradoras para agregar os montantes relacionados às descobertas, selecionadas por uma amostra não probabilística. Foi proposto um *framework*, a partir das contribuições da literatura e da realidade estudada, contendo dez aspectos inerentes ao processo de exportação de serviços para uma *startup*, que são: 1) comprometimento; 2) tempo; 3) investimento; 4) risco; 5) grau de inovação do serviço; 6) capital humano; 7) conhecimento experimental; 8) *networking*; 9) redes de colaboração; e 10) transferência de conhecimento. A aplicação do *framework* proposto fará com que a *startup* organize o seu processo de exportação de serviços, visualizando lacunas e criando estratégias, a fim de minimizar riscos.

Palavras-chaves: Internacionalização; Exportação de serviços; *Startup*.

ABSTRACT

Startups emerged to bring more significant innovation to solve everyday problems, creating a favorable atmosphere for an entire market. With the domestic market volatility, international expansion is a reality for many entrepreneurs (WORTH, 2010). In this context, the problem situation of this research is to understand if startups have all the necessary knowledge to export their services and which tools they are using in this process. The general objective of this research is to propose a framework for services startup internationalization from B2B startups. The methodology used was exploratory-descriptive with a qualitative nature. As for the technical procedures, it is a case study, to study and deeply monitor a startup in the initial moment of internationalization and the data collection took place through semi-structured interviews with the startup, corporations, and accelerators to aggregate the amounts related to the findings, selected from a non-probability sample. A framework was proposed based on the contributions of the literature and the reality studied, containing ten aspects inherent to the process of exporting services to a startup, which are: 1) commitment; 2) the time; 3) investment; 4) the risk; 5) the degree of service innovation; 6) human capital; 7) experimental knowledge; 8) networking; 9) collaborative networks; 10) knowledge transfer. Applying the proposed framework will make the startup organize its service export process, visualizing gaps and creating strategies to minimize risks.

Keywords: Internationalization; Trade in services; Startup.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Uma sistematização de estratégias de entrada no mercado dependendo do grau de compromisso no país doméstico vs. estrangeiro.....	24
Figura 2 - Comparativo entre a corrente teórica econômica e a comportamental.....	26
Figura 3 – Mecanismo básico de internacionalização – aspectos de estado e da mudança	29
Figura 4 – Internacionalização através de <i>network</i> – aspectos de estado e da mudança.....	32
Figura 5 – O processo de construção de capital humano para internacionalização de <i>startups</i>	38
Figura 6 – Exemplo de um processo de desenvolvimento de mercado internacional.....	41
Figura 7 – <i>Framework</i> teórico mostrando como a digitalização pode impactar a velocidade da internacionalização	41
Figura 8 – Modelo de análise para uma metodologia de validação em mercados globais.....	47
Figura 9 – Visão estratégica <i>startup</i> Y	48
Figura 10 – <i>Framework</i> para exportação de serviços de TI de <i>startups</i> B2B	57
Figura 11 – <i>Framework</i> da exportação de serviços.....	58
Figura 12 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – comprometimento.....	60
Figura 13 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – tempo.....	61
Figura 14 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – investimento	62
Figura 15 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – risco	63
Figura 16 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – grau de inovação do serviço	64
Figura 17 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – capital humano	65
Figura 18 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – conhecimento experimental	66
Figura 19 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – <i>networking</i>	67
Figura 20 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – redes de colaboração	68
Figura 21 – <i>Framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y – transferência de conhecimento	69
Figura 22 – Síntese do <i>framework</i> de exportação de serviços da <i>startup</i> Y.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituação sobre <i>startup</i>	17
Quadro 2 – Definição do ciclo de vida das <i>startups</i>	18
Quadro 3 – Conceituação sobre internacionalização.....	21
Quadro 4 – Modos de entrada em mercado internacional	23
Quadro 5 – Resumo dos modelos modificados de Uppsala	35
Quadro 6 – Objetivos e técnicas empregadas na coleta de dados	45
Quadro 7 – Resumo dos aspectos da expansão internacional da <i>startup</i> Y	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	Empresa para Consumidor
BI	<i>Business Intelligence</i>
EBOPS	Classificação Estendida de Serviços de Balanço de Pagamentos
FDI	<i>Foreign Direct Investment</i>
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
IA	Inteligência Artificial
IB	<i>International Business</i>
IE	<i>International entrepreneurship</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
LS	<i>Lean Startup</i>
MVP	Mínimo Produto Viável
OMC	Organização Mundial do Comércio
PME	Pequenas e Médias Empresas
SDR	<i>Sales Development Representative</i>
TI	Tecnologia de Informação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	13
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO	16
2.1	<i>STARTUP</i>	16
2.1.1	Conceituação de <i>startups</i>	16
2.1.2	<i>Startups</i> e as corporações	19
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO	20
2.2.1	O processo de internacionalização.....	22
2.2.2	Modos de entrada	22
2.2.3	Exportação	24
2.2.4	Correntes teóricas: econômicas e comportamentais	25
2.3	MODELO UPPSALA E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA	27
2.3.1	O modelo Uppsala	28
2.3.2	Evolução no tempo do modelo Uppsala.....	30
2.4	ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE <i>STARTUPS</i> ...	35
2.4.1	Desenvolvendo capital humano para alcançar uma internacionalização superior	36
2.4.2	<i>Lean internationalization</i>	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2	COLETA DE DADOS	44
3.3	CATEGORIA DE ANÁLISE	46
4	CARACTERIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA REALIDADE ESTUDADA	48
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA <i>STARTUP Y</i>	48
4.2	DIAGNÓSTICO DA <i>STARTUP Y</i>	50
5	PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> PARA EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI DE <i>STARTUPS B2B</i>	56

5.1	OS ASPECTOS QUE COMPÕEM O <i>FRAMEWORK</i> E SUA APLICAÇÃO.....	59
5.1.1	Comprometimento	59
5.1.2	Tempo	60
5.1.3	Investimento	61
5.1.4	Risco	62
5.1.5	Grau de inovação do serviço	63
5.1.6	Capital humano	64
5.1.7	Conhecimento experimental	65
5.1.8	<i>Networking</i>	66
5.1.9	Redes de Colaboração	67
5.1.10	Transferência de conhecimento	68
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A – Instrumento utilizado para a coleta de dados com as <i>startups</i> pesquisadas	86

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se a situação-problema que guia o desenvolvimento deste trabalho, os objetivos, a contribuição da pesquisa e a estrutura da dissertação.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com a volatilidade do mercado doméstico, a expansão internacional é uma realidade para muitos empreendedores (WORTH, 2010). Percebe-se um fenômeno em plena expansão junto as *startups* que buscam, cada vez mais, a expansão para mercados internacionais. A história das *startups* iniciou na década de 1990, quando surgiu a bolha da Internet nos Estados Unidos, também denominada bolha “ponto com”, esse foi o começo de muitas empresas de sucesso, tais como Google, Ebay e Amazon (FIGUEIRA *et al.*, 2017).

Com uma estrutura mais enxuta e mentalidade de que errar barato e rápido faz parte do processo, começou a despontar no mercado esses empreendimentos, que já nascem digitais, de base tecnológica e possuem *software* na sua essência, diferenciando-as dos outros tipos de empresas. Já o processo de internacionalização torna-se essencial para as *startups* que queiram crescer, seja em termos de receita, emprego ou produtividade (OLIVEIRA, 2020). A notória escalada na busca por negócios internacionais, possui origem em diversas razões, como a busca de legitimidade no mercado nacional, uma vez que possuir clientes internacionais assegura a reputação, ou ainda, como buscar o aumento das vendas e, conseqüentemente, o aumento da receita, pois o fator câmbio pode contribuir em momentos de volatilidade.

Para uma compreensão do tema internacionalização, precisam-se analisar os fatores históricos e de mercado que desenharam a atualidade e que prediz o futuro da internacionalização das *startups*. Após a Segunda Guerra Mundial, com a criação do *General Agreement on Tariffs and trade* (GATT), que mais tarde originou a Organização Mundial do Comércio (OMC), as tarifas de importação foram reduzidas a um patamar nunca visto, acelerando o comércio multilateral entre os países, aquecendo a economia e o desenvolvimento tecnológico, resultando em um processo de globalização acelerada. É evidente que a globalização está tornando o mundo menor e mais interconectado, por meio de comunicações on-line, migração forçada e voluntária, tráfico, turismo, empresas transnacionais e organizações não governamentais (GUENTHER, 2015).

A globalização favoreceu o comércio internacional, principalmente a mais recente forma de fazer negócios, a exportação de serviços ou *trade in services*. Com o avanço da

Internet, ocorreu a integração de novas ferramentas digitais, como as redes sociais, entre outras soluções de *software* que são utilizadas de maneira internacional, favorecendo a exportação de serviços de TI. Em pesquisa realizada com dados abertos do Trade Map de 2017 a 2019, no qual os dados são apresentados, a partir da Classificação Estendida de Serviços de Balanço de Pagamentos (EBOPS), observou-se que o item “9.2 – *Computer Services*”, pertinente a TI, nos três anos, apresentou um aumento nas exportações de serviços relacionados à tecnologia da informação e informática, mercado esse, estimado em mais de US\$ 500 bilhões, com um crescimento, em 2019, de 5% (TRADE MAP, 2021).

Os dez principais países exportadores de serviços de informática, referente ao item 9.2, detiveram 75% do volume total de serviços exportados em 2019. Grande destaque para a Irlanda que estava em primeira posição, com crescimento exponencial, o que representou 25% das exportações de 2019, totalizando US\$ 122 bilhões, seguida da Índia com US\$ 61,7 bilhões e a China com US\$ 51,3 bilhões. Já o Brasil deteve apenas 0,4% do mercado desse mesmo ano, com um volume de negócios de US\$ 1,9 bilhões. O Brasil tem um potencial de crescimento nesse setor, pois de acordo com a Brasscom (2020), o mercado de TI no Brasil, em 2019, representou R\$ 253 bilhões, e destes, R\$ 103,2 bilhões foram destinados à área de serviços, já a área de *software* foi responsável por 27% do montante total, no qual as *startups* são um fator de crescimento dessa participação internacional.

Com isso, percebe-se que, por um lado, tem-se um mercado pouco explorado mundialmente de exportação de serviços de TI, já de outro lado, as *startups* com *software* em sua essência, possibilitando a exportação de suas tecnologias. Como seu tempo e recursos são extremamente escassos, um projeto malsucedido pode colocá-los fora do mercado. Dessa forma, as *startups* precisam de práticas eficazes para enfrentar esses desafios únicos (GIARDINO; WANG; ABRAHAMSSON, 2014).

Esta dissertação tem como foco de estudo a *startup* Y, que desenvolve *software* e algoritmos de inteligência artificial e está sediada em Florianópolis. Ela já iniciou o seu processo de internacionalização, por meio de exportações, mas enfrenta barreiras para a escalada de seus negócios no mercado selecionado para expansão internacional. A partir disso, esta pesquisa guia-se pela seguinte pergunta: Que elementos poderiam orientar uma *startup* B2B a exportar serviços de TI? Esta pesquisa é conduzida por meio da realidade estudada da *startup* Y e sua situação-problema específica.

Como entrega, propõe-se um *framework* para internacionalização de *startups* de serviços B2B, visando fomentar as *startups* a internacionalizarem seus negócios, a partir da

exportação, aumentando a qualidade e competitividade dos empreendimentos brasileiros no mercado externo.

1.2 OBJETIVOS

Tomando como base a situação-problema, estabelecem-se o objetivo geral e os objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um *framework* para internacionalização de *startups* de serviços B2B.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de internacionalização da empresa estudada.
- b) Analisar as etapas do processo de internacionalização da empresa.
- c) Identificar os elementos de um *framework* para a internacionalização de startups de serviços.
- d) Avaliar os elementos do *framework* com a empresa.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho visa contribuir para a evolução do conhecimento científico da área de internacionalização de *startups*, assim como contribuir com aspectos pessoais inerentes ao pesquisador. Durante a última década, as *startups* avançaram em diferentes mercados, estabelecendo suas marcas nas relações de negócios *Business to Business* (B2B). As *startups* de hoje são uma importante fonte de inovação, pois empregam tecnologias emergentes para inventar produtos e reinventar modelos de negócios (KOHLENER, 2016).

Já a *startup* Y, visa contribuir na construção de uma estratégia de expansão internacional, fornecendo um *framework* que a oriente no processo de escala, pois ela já o iniciou a cerca de dezoito meses. Fornece, ainda, um *board* de construção colaborativa para que o time possa desenvolver um processo de internacionalização por meio da exportação.

A relevância desta pesquisa se dá pela integração de temas importantes para estudo, como serviços, exportação de serviços, internacionalização e negócios. Pesquisadores de

serviços têm honrado e almejado tanto o rigor quanto a relevância em pesquisa, desde que o campo começou a surgir no início dos anos de 1980 (BITNER, 2017). Portanto, a pesquisa de negócios pode ser considerada relevante para a prática em influenciar as decisões ou orientar as ações de profissionais ou organizações do setor (BOOKER; BONTIS; SERENKO, 2012). Conseqüentemente, esta pesquisa traz importantes contribuições, teórica e prática, para os temas abordados, fomentando novas formas de fazer negócios das *startups*.

Esta pesquisa é original, pois o ecossistema das *startups* faz prática do uso de ferramentas, metodologias e modelos que os apoiem, seja em uma descoberta ou em gerenciamento de times de colaboração. No entanto, gerenciar a inovação e validação do modelo de negócios é um desafio. Diversas ferramentas, como a *Lean Startup* (LS), surgiram para reduzir as incertezas em relação aos projetos baseados em inovação e contribuir para a validação do modelo de negócios (SILVA *et al.*, 2020). Essas ferramentas de apoio fazem parte do processo de aprendizagem dos empreendedores, tornando oportuno o desenvolvimento desta pesquisa, integrando mais um elemento para tal processo.

Quanto à viabilidade, este trabalho surge com a identificação de uma possível contribuição da exportação de serviços como instrumento para a internacionalização, sendo construído a partir das demandas do mercado, atreladas a metodologia aplicada de um estudo multicaso e com a entrega de um *framework* que auxilia as *startups*. Torna-se possível construir um conjunto de necessidades que subsidiam o processo de construção da ferramenta, favorecendo o fomento no cenário internacional das empresas brasileiras.

Já no que tange às contribuições pessoais para o autor, evidencia-se uma necessidade de aproximação com o ecossistema de inovação, pois acredita-se que as *startups* catarinenses possuem os aspectos necessários para destacar-se no mercado internacional, já como um pesquisador e cientista busca-se criar uma marca pessoal, transformando a forma que as *startups* fazem negócios, potencializando então o poder dos negócios brasileiros no exterior.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro é apresentada a situação-problema que guia o desenvolvimento deste trabalho, assim como os objetivos, a contribuição da pesquisa e a estrutura da dissertação.

Já no segundo capítulo é realizado o referencial teórico empírico sobre os temas que norteiam os objetivos. O capítulo apresenta: a) *startups*; b) internacionalização e modos de

entrada; c) Modelo Uppsala e sua evolução histórica; e d) estudos empíricos sobre internacionalização relacionados às *startups*.

O terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos que tornam possível o alcance dos objetivos deste trabalho. No quarto capítulo é feita uma caracterização e análise da *startup* estudada, corporações e aceleradoras, a fim de se tomar como subsídio para a construção da ferramenta proposta. Seguido pelo quinto capítulo, em que é apresentada a proposta de *framework*, contendo as recomendações e modo de utilização.

O trabalho é encerrado no sexto capítulo, com as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros. Passa-se ao capítulo que discorre sobre o referencial teórico empírico, fundamentando o desenvolvimento desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico empírico sobre os temas que norteiam os objetivos deste trabalho. O capítulo possui quatro blocos: a) *startups*; b) internacionalização e modos de entrada; c) Modelo Uppsala e sua evolução histórica; e d) estudos empíricos sobre internacionalização, relacionados às *startups*.

2.1 *STARTUP*

As *startups* surgiram com o objetivo de trazer maior inovação para resolver problemas cotidianos, criando uma atmosfera favorável para todo o mercado. De acordo com estudo da Abstartups (2018), que realizou uma pesquisa quantitativa com mais de 1.000 empreendedores brasileiros, houve uma representatividade de 77% dos negócios como B2B (*Business to Business*). *Business to Business* ou B2B se aplica às empresas que desejam comercializar seus produtos ou serviços, exclusivamente, para outras empresas e não para consumidores finais. Essa grande força de venda para outras corporações faz das *startups* brasileiras serem competitivas para a exportação dos seus serviços, com potencial impacto na economia, internacionalizando os seus negócios. Esta seção apresenta as *startups* como organizações empreendedoras, assim como o ambiente em que estão inseridas, como fazem negócios e colaboram com o mercado.

2.1.1 Conceituação de *startups*

Com o advento da tecnologia, novos negócios foram e ainda são criados, baseados nos conceitos digitais, como é o caso das *startups*. Diferentes autores elaboraram conceitos sobre as *startups*, porém, ainda há certa complexidade em sua definição. Com base nas publicações, a *startup* é uma empresa recém-criada, buscando um modelo de negócios repetível, escalável e com rápido crescimento, financiado por um ou mais indivíduos, operando em um cenário de incertezas (BEDNÁR; TARIŠKOVÁ, 2017; BLANK; DORF, 2014; GRAHAM, 2012; JAIN, 2016; PIRES, 2020; RIES, 2014). O Quadro 1 apresenta as definições propostas pelos autores, no que tange às *startups*.

Quadro 1 – Conceituação sobre *startup*

Autor(es)	Definição
Graham (2012)	Uma <i>startup</i> é uma empresa projetada para crescer rapidamente.
Blank e Dorf (2014)	<i>Startup</i> é uma organização temporária, construída para buscar as respostas para o que torna um modelo de negócios repetível e escalável.
Ries (2014)	Uma <i>startup</i> é uma instituição humana, projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza.
Jain (2016)	Uma <i>startup</i> é uma empresa jovem que está começando a se desenvolver e crescer, está nos primeiros estágios de operação e, geralmente, é financiada por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos.
Bednár e Tarišková (2017)	<i>Startup</i> é uma empresa recém-criada, ou uma empresa em fase de fundação, que está focada em monetizar uma ideia.
Pires (2020)	Não existe uma definição única para <i>startup</i> , mas a visão mais aceita a define como um “modelo de negócio” interino, cujo objetivo é alcançar um modelo de negócio escalável e repetitivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Percebe-se que está presente, nos conceitos dos autores, a semelhança relacionada ao estágio de desenvolvimento das *startups*, ademais, apresentam uma complementariedade no que diz respeito ao que elas buscam fazer. Nesse caso, encontram-se termos como crescer rapidamente, buscar um modelo de negócios escalável ou focada a monetizar uma ideia. Todos os conceitos juntos, traduzem o real conceito de *startup*.

As *startups*, enquanto organizações, assumem uma estrutura de gestão, nas quais os recursos são administrados, criando uma estrutura organizacional que facilita o escoamento das suas atividades. Essas entidades são formadas, principalmente, com base em ideias brilhantes e crescem para ter sucesso. No entanto, as *startups* são de natureza diversificada e complexa, pois essas organizações possuem seu próprio ciclo de vida (SALAMZADEH; KESIM, 2015). Os passos essenciais na transição de uma *startup* nascente para uma organização capaz de crescimento sustentado e lucrativo, não são facilmente perceptíveis para muitos empreendedores em estágio inicial (PICKEN, 2017). Como a sequência de atividades e etapas pode variar entre diferentes *startups*, uma perspectiva holística é apresentada para oferecer uma melhor compreensão do ciclo de vida das *startups* (SALAMZADEH; KESIM, 2015).

Portanto, o ciclo de vida de uma *startup* pode ser definido em quatro momentos: 1) descoberta da solução, perfil do cliente e modelo de negócios; 2) validação da solução, perfil de clientes e modelo de negócios; 3) eficiência na organização da operação para a escala; e 4) escala, adquirindo mais clientes e moldando a estrutura organizacional (BLANK; DORF, 2014;

MARMER *et al.*, 2011; MAURYA, 2012; PICKEN, 2017; SALAMZADEH; KESIM, 2015). O Quadro 2 apresenta uma síntese da conceituação de cada autor, sobre o ciclo de vida de uma *startup*.

Quadro 2 – Definição do ciclo de vida das *startups*

Autor(es)	Definição do ciclo de vida
Marmmer <i>et al.</i> (2011)	1) Descoberta: momento em que as <i>startups</i> estão focadas em criar o produto, descobrir o cliente e o modelo de negócio; 2) validação: com o mínimo produto viável (MVP) buscam validar o cliente, produto e modelo de negócios; 3) eficiência: após realizada a validação, realiza-se um aprimoramento do processo e proposta de valor preparando-se para a escala; e 4) escala: fase na qual a <i>startup</i> acelera o seu crescimento.
Maurya (2012)	1) Problema/solução: nesta fase os empreendedores buscam validar a sua ideia e construir o seu mínimo produto viável (MVP); 2) produto/ <i>market fit</i> : nesta fase os empreendedores testam e validam o seu produto, assim como o modelo de negócios; e 3) escala: após a validação do produto e modelo de negócio, a empresa está pronta para escalar, seja por meio de vendas ou de time.
Blank e Dorf (2014)	1) Descoberta do cliente: após uma ideia de negócio surgir, é seguida da descoberta dos potenciais clientes; 2) validação do cliente: há a necessidade de validade se o público escolhido é aderente ao produto e negócio; 3) criação do cliente: momento de escala na busca de novos clientes; e 4) construção da empresa: momento de expandir a empresa, modificando a sua estrutura organizacional.
Salamzadeh e Kesim (2015)	1) <i>Boostrapping</i> : o empreendedor busca apoio com a sua rede e desempenha diferentes funções na mesma; 2) semente: o empreendedor já conta com um time e está envolvida em uma incubadora ou aceleradora, ou seja, já possui uma valoração da sua empresa; e 3) criação: conta com um arranjo organizacional definido, uma estratégia financeira já criada, operacionalizando grandes volumes de investimentos utilizados para a escala do negócio.
Picken (2017)	1) <i>Startup</i> : define e valida o conceito do negócio; 2) transição: estabelece as fundações de um negócio escalável; 3) escalando: adiciona recursos para escalar a empresa; e 4) saída: seja por meio de <i>Initial Public Offering</i> (IPO), venda direta ou fusão com outra empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os conceitos apresentados, pelos autores, convergem no mesmo fluxo e etapas do momento vivido pela *startup*, porém, a aplicabilidade dos conceitos está atrelada a ótica de estudo de cada autor, ou seja, alguns possuem uma visão mais financeira do ponto de vista de investimentos, outros possuem uma visão sobre a análise organizacional. Os cinco autores demonstram, de maneira clara, como se dá a evolução de uma *startup*.

Existe uma série de desafios enfrentados pelas *startups*, no qual correlaciona-se tais desafios ao seu ciclo de vida, dependendo do momento em que ela está. Durante a fase de

descoberta, o empreendedor enfrenta os desafios financeiros, durante o *bootstrapping*¹, o fundador negocia com familiares e amigos para convencê-los a investir em sua ideia (SALAMZADEH; KESIM, 2015). Já para Blank e Dorf (2014), o grande desafio é encontrar o cliente certo para desenvolver as primeiras conversas. Outro grande desafio para essa fase, que diminui sua importância nas fases seguintes, é o desenvolvimento do mínimo produto viável (MVP), que se baseia na definição do problema (WANG *et al.*, 2016). Segundo Picken (2017), o desafio do empreendedor da *startup* na fase de validação é:

Definir e validar o conceito de negócio: a oportunidade de mercado (ou seja, necessidade crítica, mercado-alvo, tamanho do mercado e *timing*); a oferta (ou seja, produto ou serviço e proposta de valor); o modelo de negócios (ou seja, recursos, processos e modelo econômico); e a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a oferta de forma confiável ao cliente-alvo com lucro.

Durante a fase de ganho de eficiência, a *startup* enfrenta desafios na estruturação do negócio preparando-se para a escala. As quatro principais preocupações que surgem são: financiamento; construção de rede (vendas, distribuição e parceiros); negócios e capacidades estratégicas; e recursos escassos (WALLIN; STILL; KOMI, 2015). É um desafio assustador e interminável construir relacionamentos com os clientes, literalmente, um cliente de cada vez (BLANK; DORF, 2014).

A fase da escala é o momento de ampliar o número de clientes, time e faturamento. Encontrar clientes que se importam não é apenas um desafio assustador, o empreendedor precisa de muitos deles para ter sucesso (BLANK; DORF, 2014). Segundo Picken (2017), escalar requer estrutura, processo e disciplina. À medida que a empresa cresce, o ambiente fluido e flexível da organização da *startup* torna-se difícil de manejar. A comunicação informal e os processos de tomada de decisão não são mais eficazes.

2.1.2 Startups e as corporações

Além dos desafios apresentados anteriormente, as *startups* que atendem corporações enfrentam ainda algumas barreiras de entrada. A maioria das empresas considera comprar soluções das *startups* não apenas arriscado, mas também, uma ameaça à sua própria sobrevivência e reputação, se o novo empreendimento se envolver em má conduta ou

¹ Fazer *bootstrapping* significa começar um negócio a partir de recursos limitados, sem o apoio de investidores. Ou seja, nessa forma de iniciar *startups*, o empreendedor, geralmente, utiliza recursos próprios para lançar o negócio, sem o apoio de fundos de investimento (ABSTARTUPS, 2017).

irregularidade (BATRA *et al.*, 2022). Porém, envolver-se com uma *startup* inovadora, vai além de apenas uma relação de compra e venda, a escolha da mesma, pela corporação, considera uma série de fatores. As transações B2B são, invariavelmente, de alto valor, de longo prazo e intensivas. Como a maioria das compras em um contexto B2B é recorrente, os riscos são maiores do que uma configuração típica de empresa para consumidor (B2C), na qual os clientes podem mudar, facilmente, se não gostarem do produto (BATRA *et al.*, 2022).

Nesse contexto, a colaboração entre corporações e *startups* vem desempenhando um importante papel. A colaboração empresas-*startups* atingiu um novo nível no século XXI e muitos modelos diferentes existem atualmente como resultado (STEIBER, 2020). Na tentativa de se tornarem mais flexíveis e responsivas, as corporações colaboram, cada vez mais, com as *startups*. Ao fazerem isso, esperam migrar para uma organização mais empreendedora, rejuvenescer sua cultura organizacional e práticas de trabalho (RIGTERING; BEHRENS, 2021).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO

Nas últimas décadas, cada vez mais empresas começaram a operar fora de seus mercados domésticos, exportando seus produtos para clientes estrangeiros e realizando *foreign direct investment*² (FDI) (CONCONI *et al.*, 2016). Esse processo traduz a internacionalização. O termo internacionalização não é novo, tem sido usado há séculos na ciência política e nas relações governamentais, mas sua popularidade no setor educacional só disparou no início da década de 1980 (KNIGHT, 2003).

Internacionalização é o processo de aumentar o envolvimento internacional pela formação de redes, definindo, assim, a forma de entrada e a forma de operação em um determinado país (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006; STISAGER; MICHAELER, 2015; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). O Quadro 3 apresenta a síntese com os conceitos, segundo cada autor.

² O *foreign direct investment* (FDI) é uma categoria de investimento transfronteiriço, em que um investidor residente em uma economia estabelece um interesse duradouro e um grau significativo de influência sobre uma empresa residente em outra economia (OECD, 2021).

Quadro 3 – Conceituação sobre internacionalização

Autor(es)	Definição
Welch e Luostarinen (1988)	Internacionalização é o processo de aumentar o envolvimento em operações internacionais.
Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006)	A internacionalização é um processo de desenvolvimento de redes de relações comerciais em outros países, por meio de extensão, profundidade e integração.
Stisager e Michaeler (2015)	A internacionalização é definida como a entrada em um mercado estrangeiro, em uma região ultramarina.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A definição de internacionalização proposta pelos autores, constante no Quadro 3, apresenta uma semelhança entre elas, nas quais considera como um processo de envolvimento internacional, havendo ou não formação de redes.

A decisão de internacionalizar uma empresa está associada a um ou mais motivos que levam até a tomada de decisão. Mas a leitura atenta dos principais periódicos de *International Business* (IB) mostra que os motivos da internacionalização raramente são discutidos explicitamente ou tomados como variável de controle em estudos quantitativos (VAN TULDER, 2015).

Segundo Van Tulder (2015), às teorias de motivação, incentivo e tomada de decisão, geralmente, distinguem três tipos de motivações: motivos intrínsecos; extrínsecos; e mistos.

Os motivos intrínsecos referem-se aos ganhos de eficiência a serem obtidos por ‘internalizar’ mercados além-fronteiras; explorar os recursos onde estão localizados e transferi-los para outros lugares.

Já os motivos extrínsecos referem-se, em particular, às considerações do país de origem e do país de acolhimento na motivação para ir para o estrangeiro. Estudos mais orientados a atores sobre motivações extrínsecas tendem a incluir abordagens de negociação (poder) e gestão de *stakeholders*.

Por último, motivos mistos podem ser usados como moldura para sintetizar motivos intrínsecos e extrínsecos. Na prática, eles têm sido amplamente referidos como a dinâmica do setor de internacionalização.

Na lógica por trás da tomada de decisão, há uma série de motivos, sejam eles intrínsecos, extrínsecos ou mistos. Em estudo elaborado por Cuervo-Cazurra *et al.* (2015), foram identificados quatro motivos pelos quais empreendedores buscam a internacionalização:

Vender mais, em que a empresa explora os recursos existentes em casa e obtém melhores condições do país anfitrião; comprar melhor, em que a empresa explora os recursos existentes no exterior e evita as más condições do país de origem; *upgrade*, em que a empresa explora novos recursos e obtém melhores condições do país

anfitrião; e fuga, em que a empresa explora novos recursos e evita as más condições do país de origem.

2.2.1 O processo de internacionalização

Apesar das distinções específicas, há uma concordância substancial com a visão de que a internacionalização é um processo e, além disso, que é um processo que engloba o envolvimento internacional ou o estabelecimento de vínculos transfronteiriços (SEIFERT, 2012). Porém, em um cenário prático, outras variáveis estão envolvidas, migrando de processo para outra caracterização, como estratégia. Essa visão baseada na estratégia é essencial, porque os gestores que planejam e realizam a internacionalização devem tomar várias decisões estratégicas, ou seja, examinar diferentes opções estratégicas abertas, por meio de suas escolhas conscientes (TUPPURA *et al.*, 2008).

A internacionalização é, de acordo com a visão de processo, uma atividade para aumentar os compromissos com as operações no exterior. Quando as empresas fazem negócios no exterior e aprendem com os negócios, obtêm algo que, provavelmente, será de valor no futuro (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Ao considerar que a internacionalização engloba os aspectos relacionados ao processo, conteúdo e contexto, cinco componentes analíticos emergem como principais e tipicamente reconhecidos na literatura especializada, que são: (1) localização; (2) domínio-sujeito; (3) modo de operação; (4) direção; e (5) tempo (SEIFERT, 2012). Já em uma abordagem relacionada à estratégia, Tuppura *et al.* (2008) exploram as diferentes dimensões de uma estratégia de internacionalização que têm sido abordadas na literatura, em que focam a análise em três decisões:

(i) o caminho de internacionalização, (ii) a escolha dos modos de entrada/operação e (iii) o número de países, ou seja, a escolha entre concentração geográfica e diversificação. Essas decisões podem ser consideradas um tanto inter-relacionadas, mas características indispensáveis de qualquer estratégia internacional.

2.2.2 Modos de entrada

Independentemente das abordagens, a escolha do modo de entrada mostra-se importante na definição do caminho a ser percorrido pela empresa. O modo de entrada é definido como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas e gestão e outros recursos em um país estrangeiro (ROOT, 1994, p. 5 *apud* LUCIAN; DE OLIVEIRA, 2008, p. 6).

Com base nos modelos de entradas sugeridos pelos autores, pode-se relacionar os seguintes modelos, como mais aderentes a *startups* de TI: exportação; *joint ventures*; e estabelecimento de subsidiárias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; MEISSNER; GERBER, 1980; RIPOLLÉS *et al.*, 2012; SHARMA; ERRAMILI, 2015). Os modos de entrada são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Modos de entrada em mercado internacional

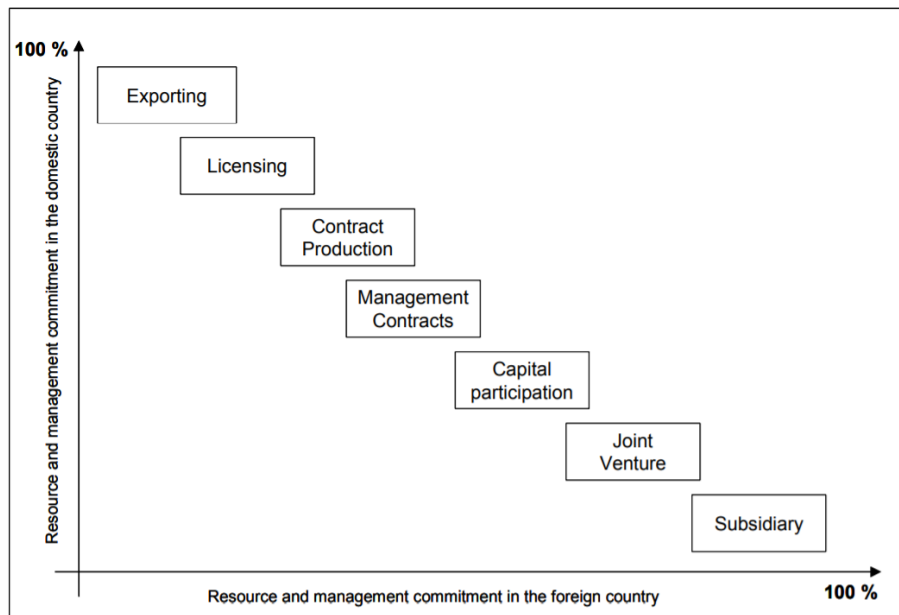
Autor(es)	Tipos de modos de entrada
Meissner e Gerber (1980)	Exportação, licenciamento, contrato de produção, contratos de gerenciamento, participação no capital, <i>joint venture</i> e subsidiária.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)	Exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições, nova subsidiária.
Ripollés <i>et al.</i> (2012)	Exportação, licenciamento de marca, comercialização, <i>franchising</i> e contratos de produção, <i>joint venture</i> , aquisição de 100% do capital de um negócio existente e criação de um novo negócio ou uma subsidiária.
Sharma e Erramilli (2015)	Exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, <i>joint ventures</i> e estabelecimento de subsidiárias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Percebe-se uma semelhança entre as definições dos modos de entradas dos autores, no qual há uma curva ascendente, relacionada ao comprometimento da empresa em determinado mercado. Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), as estratégias de entrada em mercados, geralmente, diferem no grau de comprometimento no país estrangeiro, que, sobretudo, abrange a intensidade dos recursos comprometidos com as atividades.

Também observam que, à medida que o grau de comprometimento em um mercado externo aumenta, a relação de capital e comprometimento da gestão no país de origem diminuirá (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975 *apud* MEISSNER; GERBER, 1980). Essa relação de comprometimento de recursos pode ser vista na Figura 2.

Figura 1 – Uma sistematização de estratégias de entrada no mercado dependendo do grau de compromisso no país doméstico *versus* estrangeiro



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Meissner e Gerber (1980).

Essa relação entre o comprometimento dos recursos com o mercado doméstico e o mercado internacional apresenta uma proporcionalidade, em que o comprometimento com o novo país aumenta, baseado no aumento da complexidade e estrutura de empresa presente nele. Sendo assim, a exportação mostra-se como o modo de entrada com o menor grau de comprometimento no processo de internacionalização.

2.2.3 Exportação

O estudo desenvolvido por Conconi *et al.* (2016) mostra que a probabilidade de uma empresa começar a investir em um país estrangeiro aumenta com sua experiência de exportação naquele país. O papel da experiência de exportação depende, crucialmente, do grau de incerteza do mercado externo. Nos destinos em que enfrentam mais incertezas, as empresas atrasam a entrada de FDI, experimentando mais **tempo** com as exportações antes de estabelecer filiais estrangeiras. As principais vantagens da exportação direta, para uma empresa, são as possibilidades associadas ao contato direto com o mercado e os clientes, ou seja, obter informações sobre o mercado do país e as redes relevantes da indústria para estabelecer novos contatos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Sendo assim, há uma demanda menor por recursos quando se opta pela exportação, existindo uma relação direta entre o comprometimento, o tempo e o investimento financeiro atrelados à estratégia. Além disso, uma diferença fundamental entre todas as formas de entrada no mercado previstas é o grau de interação com clientes (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). As dimensões temporais da internacionalização podem ter impacto no desempenho e na sobrevivência de uma empresa. Portanto, as decisões sobre quando iniciar o processo devem ser tomadas quando a empresa adquirir os recursos e capacidades necessários e um nível adequado de prontidão para exportação (FREIXANET; RENART, 2020).

As pequenas e médias empresas (PME) exportadoras vêm ganhando destaque de acordo com o surgimento do fenômeno *startup*. Uma pesquisa da Comissão de Comércio Internacional dos EUA sugere que as PMEs exportadoras são mais produtivas, em geral, e ganham mais receita do que as empresas que atendem apenas em seu mercado doméstico (ADLUNG; SOPRANA, 2013).

Os avanços tecnológicos e as reduções nos custos da tecnologia da informação (TI), ao longo do tempo, levaram a uma maior oportunidade para o fornecimento remoto e a aquisição de serviços além das fronteiras internacionais (GRIMM, 2016). Mas a exportação de serviços está aquém do seu potencial, quando comparado ao de bens de consumo. A exportação de serviços representa mais de um quarto dos fluxos comerciais globais e tem se expandido rapidamente nas últimas duas décadas, pelas mudanças tecnológicas (SÁEZ, 2010).

Buscando uma caracterização do enquadramento, perante o conceito de exportação de serviços de TI, o autor Mattoo (2004) realizou uma extensa pesquisa, concluindo que serviços de tecnologia da informação são classificados em:

Serviços de desenvolvimento e implementação de *software*, processamento de dados e serviços de banco de dados, serviços de suporte de TI, desenvolvimento e manutenção de aplicativos, *business intelligence* e armazenamento de dados, gerenciamento de conteúdo, compras eletrônicas e mercados B2B, segurança empresarial, implementação de pacotes, integração de sistemas, SCM, aplicativos empresariais Integração, terceirização de infraestrutura total, serviços da *Web* (preparação de conteúdo da Internet etc.), hospedagem na *Web* e provedores de serviços de aplicativos (ASPs).

2.2.4 Correntes teóricas: econômicas e comportamentais

As teorias de internacionalização procuram explicar as formas adotadas pelas empresas para a inserção no mercado internacional, baseadas em fatores econômicos e comportamentais (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2019). Segundo Seifert, Rene e Clóvis (2007), ambas as abordagens

chamam a atenção para o fato de que a internacionalização pode ser influenciada, tanto por variáveis externas quanto internas:

Como variáveis externas, as teorias econômicas apontam para o papel de: vantagens de localização, vantagens comparativas, características da indústria, incerteza, intervenção governamental e oportunismo, entre outros. Ao mesmo tempo, as teorias comportamentais se concentram na distância psíquica, distância geográfica, diferenças culturais, redes Inter organizacionais e assim por diante.

Já para Jones e Coviello (2005), a dimensão do tempo é fundamental e marca a distinção entre as decisões que emergem do processo e os processos são desencadeados por decisões ou fluxos de ações.

Há uma complementaridade entre as explicações estáticas baseadas na economia em pontos no tempo (por exemplo, abordagens de internalização/custo de transação e baseadas em recursos), e explicações comportamentais evolutivas mais dinâmicas de processos, ao longo de períodos de tempo (por exemplo, a dependência de rede ou abordagens de aprendizagem organizacional).

Baseado na visão de Seifert et al. (2007) e Jones e Coviello (2005) elabora-se a Figura 2 que compara as duas correntes teóricas, no qual a econômica é vista como estática com abordagens de custo de transação e baseada em recursos, já a comportamental é vista como evolutiva com dependência de rede ou abordagens de aprendizagem organizacional.

Figura 2 – Comparativo entre a corrente teórica econômica e a comportamental



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Seifert et al. (2007) e Jones e Coviello (2005).

Desde seus estudos pioneiros na década de 1960, a perspectiva econômica ofereceu explicações de alguma forma diferentes, mas complementares, das operações internacionais (SEIFERT; RENE; CLÓVIS, 2007). Porém, a corrente comportamental ganhou escala a partir da década de 1970, com as publicações da escola nórdica de Uppsala que se pauta no comportamento. O comportamento pode ser determinado a partir das decisões e ações que ocorrem em resposta a certas condições em momentos específicos e que constituem as condições necessárias e suficientes que sustentam a explicação teórica (JONES; COVIELLO, 2005). O modelo proposto pelos autores, conhecido como modelo de Uppsala (U-Model) ainda na década de 1970, evidencia a perspectiva sequencial do processo de internacionalização (COSTA *et al.*, 2017).

2.3 MODELO UPPSALA E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Esta seção discorre sobre o modelo de Uppsala, pertencente à corrente comportamental, e sua evolução histórica, desde a sua criação na década de 1970 até às publicações mais recentes.

O modelo original de Uppsala, publicado em 1977, explica o processo de internacionalização das empresas (VAHLNE; JOHANSON, 2017). De acordo com o modelo Uppsala (U-model), a internacionalização da empresa é um processo impulsionado por uma interação entre o aprendizado sobre as operações internacionais, por um lado, e os compromissos com os negócios internacionais, por outro (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Os pressupostos básicos do modelo são que a falta desse conhecimento é um obstáculo importante para o desenvolvimento das operações internacionais e que o conhecimento necessário pode ser adquirido, principalmente, por meio de operações no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O modelo é baseado em observações empíricas dos estudos em negócios internacionais na Universidade de Uppsala na década de setenta por Johanson e Vahlne, que mostram que as empresas suecas, geralmente, desenvolvem suas operações internacionais em pequenos passos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Esse estudo desenvolvido pelos autores indica que há um caminho seguido pelas empresas de maneira orgânica, primeiramente iniciam a exportação por meio de um agente, criam uma subsidiária de vendas e, possivelmente, montam uma operação mais completa. Dessa forma, a exportação é, também, um meio de reduzir os custos de desenvolvimento do mercado. Mesmo que o **investimento** seja necessário no futuro, a exportação ajuda a determinar a natureza e o tamanho do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.3.1 O modelo Uppsala

Oportunidades e problemas de negócios estrangeiros são descobertos por meio de experiências de mercado e operações estrangeiras. A experiência dá à empresa a capacidade de ver e avaliar oportunidades de negócios e, assim, reduzir as incertezas (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Especificamente, acredita-se que a internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ou seja, uma vez que o conhecimento é desenvolvido gradualmente, a expansão internacional ocorre de forma incremental (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Acredita-se, também, que todas as decisões tomadas em conjunto, decisões de começar a exportar para um país, estabelecer canais de exportação, iniciar uma subsidiária de venda, têm algumas características comuns que são importantes para a posterior internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

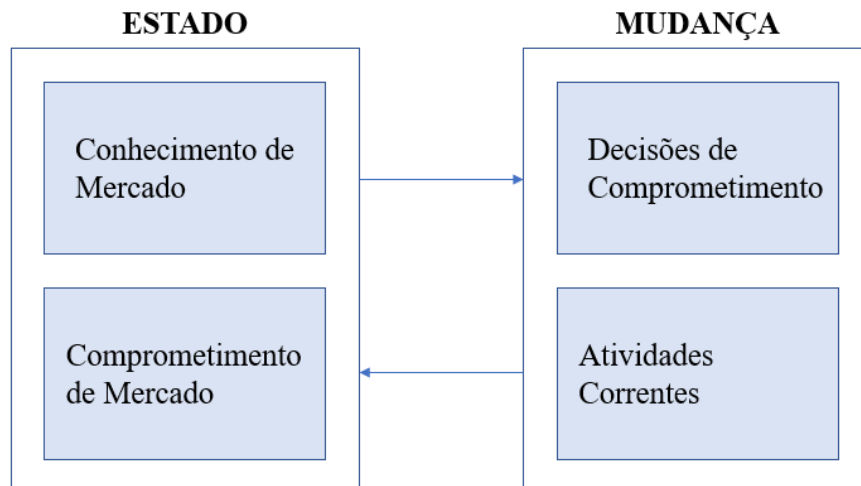
A escolha do país para iniciar-se na internacionalização, segundo o modelo, dá-se por meio da menor distância psíquica entre o mercado doméstico e o internacional. A distância psíquica é definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado. Exemplos são diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Quanto mais próxima é essa distância, menor são as incertezas de fazer negócios com aquele país.

Ademais, conhecimento é um pilar-chave nesse modelo, pois minimiza os **riscos** em operar em um novo mercado. A falta de conhecimento devido às diferenças entre os países, no que diz respeito, por exemplo, ao idioma e à cultura, é um importante obstáculo para a tomada de decisões, relacionadas ao desenvolvimento de operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Há a necessidade de especificar o significado adotado por conhecimento no modelo Uppsala. Conhecimento são informações sobre mercados e operações nesses mercados que, de alguma forma, são armazenadas e razoavelmente recuperáveis (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O modelo possui uma estrutura baseada em duas categorias de estrutura, distinguindo entre aspectos de estado e aspectos de mudança. Os aspectos de estado são o **comprometimento** de recursos com os mercados estrangeiros e conhecimento sobre os mercados e operações estrangeiras (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Já os aspectos de mudança são decisões para comprometer recursos e o desempenho das atividades de negócios atuais (JOHANSON;

VAHLNE, 1977). Os aspectos de mudança são as decisões de comprometimento e as atividades atuais do negócio. A estrutura é apresentada na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Mecanismo básico de internacionalização – aspectos de estado e da mudança



Fonte: Adaptado pelo autor de Johanson e Vahlne (1977).

Os aspectos de estado consideram o envolvimento da empresa com o mercado externo, ou seja, o comprometimento e conhecimento do mercado adquirido por ela, em um espaço de tempo. Considera-se o comprometimento com o mercado, pois o mesmo afeta as oportunidades e os riscos percebidos pela empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Envolver a empresa nas estratégias de internacionalização impactam o comprometimento com o mercado. O grau de comprometimento é maior, quanto mais os recursos em questão são integrados com outras partes da empresa e seu valor é derivado dessas atividades integradas. Assim, via de regra, a integração vertical significa um grau de comprometimento maior do que um investimento estrangeiro conglomerado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Já o conhecimento de mercado mostra-se importante no modelo, pois uma série de decisões são baseadas no conhecimento do determinado mercado. Primeiro, o conhecimento de oportunidades ou problemas é assumido para iniciar as decisões. Em segundo lugar, a avaliação de alternativas é baseada em algum conhecimento sobre partes relevantes do ambiente de mercado e sobre o desempenho de várias atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para os autores, o **conhecimento experimental** mostra-se um fator crítico, porque não pode ser tão facilmente adquirido como conhecimento objetivo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No mercado nacional, quando uma empresa inicia a sua operação, contrata pessoas que

já possuem um conhecimento inerente ao mercado doméstico, pois foram criadas nessa sociedade. Nas operações no exterior, não há esse conhecimento experimental básico para começar. Deve ser conquistado, sucessivamente, durante as operações no país (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para Johanson e Vahlne (1977), quanto menos estruturadas e bem definidas forem as atividades e os conhecimentos necessários, mais importante é o conhecimento experiencial. Principalmente quando a atividade exige conhecimentos específicos sobre o mercado, como é o caso da área comercial. Ainda afirmam que existe uma relação direta entre o conhecimento do mercado com o comprometimento do mercado. O conhecimento pode ser considerado um recurso (ou, talvez preferencialmente, uma dimensão dos recursos humanos) e, conseqüentemente, quanto melhor o conhecimento sobre um mercado, mais valiosos são os recursos e mais forte é o compromisso com esse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Do ponto de vista do aspecto da mudança, as atividades do negócio atuais contribuem para o comprometimento com o mercado, alocando, cada vez mais, recursos para desempenhar a mesma. Há, para começar, uma defasagem entre a maioria das atividades atuais e suas conseqüências. Essas conseqüências podem, de fato, não ser realizadas, a menos que as atividades sejam repetidas de forma contínua (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ou seja, a conseqüência do sucesso depende da repetição das atividades e as atividades atuais também são as principais fontes de experiência. Pode-se argumentar que a experiência pode ser adquirida alternativamente pela contratação de pessoal com experiência, ou pelo aconselhamento de pessoas com experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A decisão de comprometimento é o segundo aspecto da mudança, que determina o quanto de recursos será alocado nessa expansão. Assume-se que as decisões são tomadas em resposta a problemas e/ou oportunidades percebidos no mercado. Supõe-se que problemas e oportunidades – que é a consciência da necessidade e das possibilidades de ações de negócios – sejam dependentes da experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Quando se baseia a decisão no conhecimento sobre determinado mercado, a alocação de recursos ganha escala de maneira incremental, pois quanto maior o conhecimento e experiência, maior será a alocação de recursos. Pode-se, em qualquer caso, dizer que grandes aumentos na escala das operações no mercado só ocorrerão em empresas com grandes recursos totais ou em empresas que sentem pouca incerteza sobre o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.3.2 Evolução no tempo do modelo Uppsala

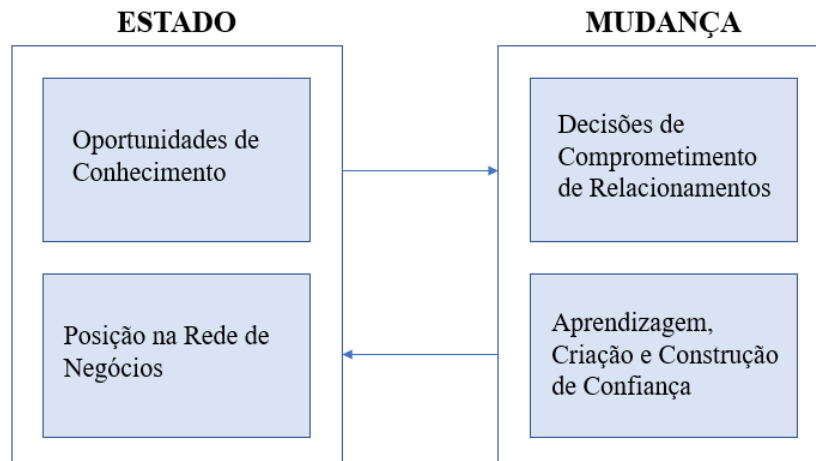
Já em 2009, Johanson e Vahlne revisitaram o Modelo de Uppsala, integrando outras características importantes no contexto recente dos mercados, assim como as suas novas práticas organizacionais. O ambiente de negócios recente é visto como uma teia de relacionamentos, uma rede, e não como um mercado neoclássico com muitos fornecedores e clientes independentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Os autores basearam suas pesquisas nas redes de negócios, ou *network*, definindo que, os mercados são redes de relacionamentos em que as empresas estão ligadas umas às outras em vários padrões complexos e invisíveis, e que os relacionamentos oferecem potencial de aprendizado, construção de confiança e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

As empresas precisam atuar na formação de redes de relacionamento, pois quando a rede de uma empresa se torna robusta o suficiente para gerar negócios, a mesma torna-se uma *insidership*. Mas para que isso aconteça, os autores apresentam dois termos que identificam o momento da empresa no processo de internacionalização, que são: *liability of foreignness* e *liability of outsidership*. É possível dizer que, atualmente, o ônus passível de ser carregado pela empresa internacionalizada não seja mais o de ser uma estrangeira (“*liability of foreignness*”), mas o de não estar engajada em redes (“*liability of outsidership*”), que lhe permita a exploração de oportunidades (SOARES, 2013). Portanto, o *insidership* nas redes é necessário para uma internacionalização bem-sucedida (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O modelo de 2009, pautado nas redes de negócios, possui os dois conjuntos de aspectos, os de estado e os de mudança. O modelo considera importante o papel do conhecimento e aprendizagem em redes. A troca dentro de uma rede permite que uma empresa adquira conhecimento sobre seus parceiros de relacionamento, incluindo seus recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outros relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Já os relacionamentos são caracterizados por níveis específicos de conhecimento, confiança e comprometimento, que podem ser distribuídos de forma desigual entre as partes envolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modelo é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Internacionalização através de *network* – aspectos de estado e da mudança



Fonte: Adaptado pelo autor de Johanson e Vahlne (2009).

O ambiente de uma empresa é composto de redes, e isso tem implicações nas maneiras como pensamos sobre aprender, construir confiança e desenvolver comprometimento, bem como identificar e explorar oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Portanto, mudou-se a perspectiva de atividades atuais para aprendizagem, criação e construção de confiança, itens fortemente relacionados à formação de redes de relacionamento.

O uso do termo “aprendizagem” está em um nível mais alto de abstração: ou seja, utiliza-se, no modelo, como um termo que vai além do aprendizado experiencial, porém, esse tipo de aprendizagem é considerado o mais relevante (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Já a adoção do termo “relacionamento” para esclarecer que o comprometimento é com as redes de relacionamentos. Essa variável implica que a empresa local decide aumentar ou diminuir o nível de comprometimento com um ou vários relacionamentos em sua rede (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Os autores desenvolveram outros estudos ao longo do tempo, denotando o amplo grau de adaptabilidade do modelo de Uppsala. O autor Wach (2021) desenvolveu um trabalho que sintetiza o processo de transformação do modelo Uppsala de internacionalização de empresas do original publicado em 1977, para o modelo mais atualizado de globalização de 2017. Por meio de uma revisão da literatura, o autor discute um total de sete modelos propostos por Johanson, Vahlne e colaboradores (nos anos de 1977, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2017), mostrando a forma como se transformaram e evoluíram.

As mudanças propostas no modelo de 2010, proposto por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), são pequenos ajustes no modelo de 2009, nos quais adicionam aspectos importantes dos

estudos sobre *International entrepreneurship (IE)*, ou Empreendedorismo Internacional, conduzidos entre as décadas de 1990 e 2000. Inclui nos aspectos de estado, a capacidade empreendedora, ou seja, a capacidade de o empreendedor realizar a troca de conhecimento, assim como a formação de redes. O conhecimento e a capacidade de descobrir oportunidades de mercado é o motor que impulsiona o processo empreendedor, que é o elemento-chave do modelo na perspectiva empreendedora (WACH, 2021). Outro item adicionado foi explorar contingências em aspectos de mudança, pois operar em um novo mercado possui incertezas, nas quais o empreendedor precisa gerenciar e incluir em suas estratégias. A alta incerteza força as empresas a se envolverem de forma incremental em novos mercados, com um envolvimento benéfico, pois se espera que os níveis de incerteza diminuam (WACH, 2021).

Já no modelo de 2011, Vahlne, Ivarsson e Johanson (2011) revisitaram o modelo de Uppsala original e consideraram, como item principal, a perspectiva do empreendedorismo internacional alinhada à abordagem de formação de redes. Nesse cenário evolutivo, os autores adaptaram o modelo para o momento do mercado, considerando o processo de globalização, um importante fator para a internacionalização. A globalização é a otimização de operações de negócios, em termos de configuração e coordenação de sistemas, no qual a configuração é o desenho da cadeia de valor e coordenação é a interdependência entre as diferentes operações da empresa no mercado global (WACH, 2021). Esse modelo baseia-se, principalmente, na versão de redes de 2009, mas atualiza o aspecto de mudança, incluindo as decisões de reconfigurar e redesenhar sistemas de coordenação relacionados ao processo de globalização de empresas. O grau de globalização da empresa aumenta devido à implementação de decisões e ações de reconfiguração e à mudança de coordenação dentro da empresa e suas unidades subordinadas (WACH, 2021).

No modelo proposto em 2013 por Vahlne e Johanson (2013), revisitam o modelo de Uppsala original e apresentam uma ótica de Uppsala acerca das empresas multinacionais. O modelo é dinâmico por natureza, pois é baseado no conhecimento que é adquirido como resultado do processo de aprendizagem (WACH, 2021). A maior adaptação ocorre nos aspectos de estado, pois se consideram as capacidades dinâmicas, incluindo as capacidades de desenvolver oportunidades, a capacidade de internacionalização e a capacidade de formação de redes, assim como a posição nelas, tanto intra como interorganizacional. A posição em redes pode ser descrita em termos do grau de multinacionalidade ou globalidade, ou seja, a posição da rede depende da força das relações entre os parceiros da rede (WACH, 2021).

Já no modelo de 2014, os autores Vahlne e Ivarsson (2014) revisitam o modelo de globalização de Uppsala, baseado no modelo original. O modelo envolve todas as abordagens

anteriores, incluindo a abordagem de rede, perspectiva de empreendedorismo internacional, combinadas com uma visão do papel dos recursos, indicadas como variáveis, chamadas capacidades operacionais e capacidades dinâmicas (WACH, 2021). Inclui-se, nos aspectos de estado, a capacidade de desenvolvimento tecnológico, assim como a performance no processo de internacionalização. Pela primeira vez, o modelo inclui os resultados do processo de internacionalização e globalização, denominado grau de globalização.

No modelo proposto em 2017, os autores Vahlne e Johanson revisitam o modelo de multinacionais, pautado, também, no modelo de Uppsala original, mas estruturaram o modelo baseado no original de 1977, com dois aspectos de estado e dois aspectos de mudança, porém, incluíram os conhecimentos gerados nos modelos de 2009 a 2014. As capacidades são entendidas como vantagens específicas da empresa, os comprometimentos descrevem a distribuição de recursos entre a empresa com múltiplos negócios; já a performance, é entendida como a posição na rede, grau de globalização ou outros indicadores (WACH, 2021).

O Quadro 5 apresenta um resumo dos modelos, demonstrando as principais modificações sugeridas ao longo do tempo.

Quadro 5 – Resumo dos modelos modificados de Uppsala

	1977	2009	2010	2011	2013	2014	2017
Autores	Johanson & Vahlne	Johanson & Vahlne	Schweizer, Vahlne & Johanson	Vahlne, Ivarsson & Johanson	Johanson & Vahlne	Vahlne & Ivarsson	Johanson & Vahlne
Bases teóricas	Modelo de estágios	Abordagem de rede	Perspectiva empreendedo-rismo Internacional	Perspectiva empreendedo-rismo Internacional e Abordagem de rede	Capacidades dinâmicas e Abordagem de rede	Capacidades dinâmicas e Abordagem estratégica	Abordagem integrada
Aspectos de Estado	Conhecimento de Mercado	Oportunidades de Conhecimento	Oportunidades de Conhecimento e Capacidades Empreendedoras	Oportunidades de Conhecimento	Capacidades Dinâmicas e Capacidades Operacionais	Capacidades Operacionais e Capacidades Dinâmicas	Capacidades
	Comprometi-mento de Mercado	Posição na Rede de Negócios	Posição na Rede de Negócios	Posição na Rede de Negócios (interna e externa)	Posição na Rede de Negócios (intra e entre)	Performance	Comprometi-mento / Performance
Aspectos de Mudança	Decisões de Comprometi-mento	Decisões de Comprometi-mento de Relaciona-mentos	Decisões de Comprometi-mento de Relaciona-mentos	Decisões de Reconfiguração e Recriação dos Sistemas de Coordenação	Decisões de Comprometi-mento (reconfiguração e coordenação)	Decisões de Comprometi-mento (reconfiguração e coordenação)	Processos de Comprometi-mento
	Atividades Correntes	Aprendizagem Criação e Construção da Confiança	Aprendizagem Criação, Construção da Confiança e Explorando Contingências	Aprendizagem Criação e Construção da Confiança	Aprendizagem Criação e Construção da Confiança (como processos interorgani-zacionais)	Aprendizagem Criação e Construção da Confiança (como processos organizacio-nais)	Desenvolvi-mento de Processos de Conhecimento (Aprendizagem Criação e Construção da Confiança)

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Wach (2021).

Percebe-se que o modelo de Uppsala é atemporal, porém, os autores buscam atualizá-lo com novas correntes e movimentos do mercado, evoluindo de uma abordagem de internacionalização de 1977 puramente industrial, para uma abordagem integrada em 2017, conectando a relevância da formação de redes, o papel do empreendedor no processo, conhecimento empírico sobre os mercados e métricas de desempenho relacionados à internacionalização. Percebe-se, ainda, que os autores Johanson e Vahlne, ao longo dos anos, convidaram outros autores que possuem similaridades no desenvolvimento de estudos para criar novos modelos conectados com as demandas do mercado.

2.4 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE *STARTUPS*

Ademais, existe um campo específico dentro dos aspectos da internacionalização que conduz estudos sobre o fenômeno, voltadas às pequenas empresas. O domínio de estudo da

internacionalização de pequenas empresas é chamado de Empreendedorismo Internacional (IE) (VANDERSTRAETEN *et al.*, 2020). Já quando se trata de um empreendimento, que envolve um grau de inovação, surgem as *E-ventures*, que representam um grupo de empresas que realizam negócios inovadores (SOTO; CABRERA, 2010), sendo fortemente relacionados às *startups*. As *e-ventures* representam um grupo de empresas que realizam negócios inovadores dentro desse quadro, e-empendedorismo refere-se ao início de um novo *E-venture*, que se denomina como *e-born global*, quando atua em mercados internacionais desde o seu início (SOTO; CABRERA, 2010). Já para as empresas nascidas na era da Internet, há uma série de aspectos também relacionados às *startups*. As empresas *born-digital* são “uma geração de organizações fundadas após 1995, cujos modelos operacionais e capacidades se baseiam na exploração de informações e tecnologias digitais da era da Internet como competência central” (PANETTA, 2016).

Ou seja, as *startups* integram diferentes aspectos desses movimentos pesquisados pela academia, pois assumem diferentes formas, dependendo do momento atual de seus negócios. Mas as empresas que optam por internacionalizar-se assumem uma classificação identificada pela academia, originando diferentes modelos. Primeiramente, classificam-se as empresas de acordo com o caminho que seguiram em sua internacionalização: *born globals*; *born-again globals*; e empresas tradicionalmente internacionalizantes (TUPPURA *et al.*, 2008). E, neste capítulo, revisitam-se dois estudos empíricos sobre a internacionalização, voltados às *startups*, no caso o desenvolvimento do capital humano para alcançar uma internacionalização superior e o *lean internationalization*.

2.4.1 Desenvolvendo capital humano para alcançar uma internacionalização superior

Este modelo foi proposto por Han (2006), com o objetivo de analisar o impacto do **capital humano** como propulsor para as estratégias das *startups*, que podem melhorar muito seu desempenho de internacionalização, ao gerar, efetivamente, vínculos de rede (HAN, 2006). Han (2006) propõe um modelo para a análise de estratégia de *startups* no contexto construtivista de capital humano, no qual alcança uma performance superior na sua internacionalização. O estudo responde a pedidos de previsões teóricas baseadas em distinções abrangentes de relacionamentos em rede, pautadas na força, número e conteúdo dos vínculos.

O efeito das características dos vínculos na formulação de estratégias de internacionalização de *startups* e no desempenho subsequente depende da combinação de

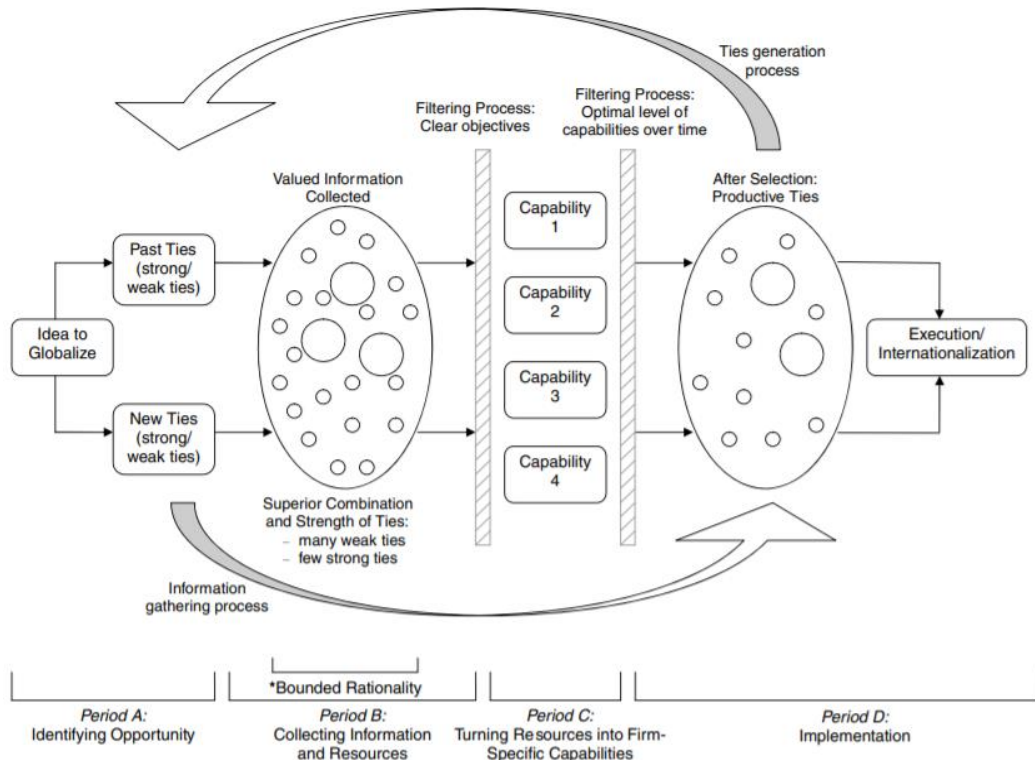
muitos vínculos fracos e alguns vínculos fortes (HAN, 2006). Nesse contexto, encontram-se as *startups* no ambiente digital, que buscam escalar os seus negócios.

O capital humano é visto como de grande relevância na caracterização da rede de relacionamento de empresas e seus vínculos, que é o agregado dos recursos reais ou potenciais e que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e reconhecimento (BOURDIEU, 1986). Na perspectiva da rede, assim como o modelo de Uppsala 2009, os atores estão inseridos em redes de relacionamentos interconectados que estimulam e restringem o comportamento, ou seja, *outsidership*. Os laços de rede podem representar diversos relacionamentos, por exemplo, alianças estratégicas ou colaborações (HAN, 2006). *Startups* e empreendedores se beneficiam do *networking* (HAN, 2006).

Algumas *startups* constroem capital humano para internacionalização ao ingressar na cadeia de valor de empresas maiores. Isso pode protegê-las da dura concorrência internacional e dar-lhes legitimidade na rede da grande empresa (HAN, 2006). No entanto, esses benefícios têm um preço, pois a criação de capital humano requer tempo e recursos financeiros (HAN, 2006).

A abordagem de teorização de variância cria a hipótese das relações entre variáveis que afetam, direta ou indiretamente, as características dos vínculos e o impacto dos vínculos no desempenho da internacionalização de *startups* (HAN, 2006). O processo de teorização da abordagem do modelo é descrito na Figura 5.

Figura 5 – O processo de construção de capital humano para internacionalização de *startups*



Fonte: Han (2006).

Este é um modelo evolutivo com quatro períodos para geração de vínculos e coleta de informações: 1) identificação de oportunidades; 2) coleta de informações e recursos; 3) transformação de recursos em capacidades específicas da empresa; e 4) implementação (HAN, 2006). A seguir discorre-se sobre cada uma dessas quatro etapas.

Identificação de oportunidades, para o modelo, o conhecimento é adquirido nos vínculos passados, assim como nos vínculos presentes, considerando o impacto do capital humano, formação de redes e as características dos vínculos na performance da empresa. Portanto, o conhecimento construído sobre os vínculos da rede determinará as outras etapas do modelo. Fortes vínculos apoiam as *startups* em termos de recursos, conhecimento e informação, no entanto, exigem investimentos muito maiores de tempo e recursos financeiros (HAN, 2006). Já os vínculos fracos, aumentam a vantagem competitiva, porque não são caros para desenvolver ou manter (HAN, 2006).

Já para coleta de informações e recursos, as *startups* precisam coletar muitas informações quando se internacionalizam (HAN, 2006). A busca por pessoas influentes na construção da rede da *startup* se mostra valiosa. De fato, não é a quantidade, mas a qualidade da informação coletada que leva a um desempenho superior. Para uma *startup*, os recursos de

capital humano de alta performance são os laços que rendem informações valiosas no menor tempo possível. São os chamados laços produtivos (HAN, 2006). Essas pessoas de grande *status* possuem acesso aos mais diferentes recursos e pessoas, podendo facilitar a inserção da *startup* em um novo mercado e outro ponto importante, é que elas possuem um arcabouço de informações sobre o mercado, oriundos de reuniões e relatórios já vistos e que não são públicos. E, ainda, esses indivíduos possuem uma legitimidade sobre o tema, assim como para com as suas conexões, ou seja, ter o apoio dele pode mudar a história da *startup*.

Transformação de recursos em capacidades específicas da empresa, sendo que uma vez de posse de toda a informação estratégica sobre o mercado, torna a transformação de recursos em capacidades reais, de acordo com as possibilidades da *startup*. Mostra-se importante adquirir conhecimento sobre o mercado internacional, a partir de vínculos passados e novos, integrando-o com o conhecimento interno e específico da empresa e formando capacidades específicas da empresa ao longo do tempo (HAN, 2006). Mas para que isso aconteça é necessário realizar um filtro, conectado com as capacidades reais da empresa. O processo de filtragem é importante porque minimiza o tempo e os custos incorridos na manutenção dos vínculos, alcançando maior eficiência (HAN, 2006).

Implementação, somente evoluem para essa fase os vínculos produtivos que agregam valor ao processo de internacionalização da *startup*. A chave é que o processo filtre os vínculos improdutivos; os vínculos selecionados fornecem informações e recursos que ajudam as *startups* a se internacionalizarem. Em seguida, a *startup* pode iniciar, novamente, o processo de geração de vínculos (HAN, 2006).

Porém, o *framework* proposto por Han (2006) apresenta limitações quanto a aplicabilidade, pois destina-se a guiar o desenvolvimento de redes com foco no ganho de informação através dela, ou seja, não descreve de fato o comprometimento da empresa no processo de internacionalização, como por exemplo a alocação de recursos. Outro fator limitante é a não definição de mão de obra envolvida no processo, generalizando a aplicação para qualquer tamanho e tipo de empresa. Dentre os fatores supracitados, define-se que alguns elementos deste *framework* possuem grande relevância, mas que a sua aplicação por completo resultaria em novas lacunas na pesquisa.

2.4.2 *Lean internationalization*

O principal objetivo de uma *startup* é encontrar um modelo de negócio viável que possa gerar valor para seus clientes e para a própria *startup*. A metodologia *Lean Startup* (LS) propõe um processo para validação ágil e interativa de modelos de negócios (BORTOLINI *et al.*, 2021). O *framework lean startup* é uma das contribuições mais populares na literatura de empreendedorismo (SHEPHERD; GRUBER, 2021).

A abordagem *Lean*, ou enxuta, teve origem no processo produtivo da Toyota, mas nos anos 2000 ganhou força em outras aplicações fora do ambiente industrial, como é o caso do *framework lean startup*, amplamente utilizado em ambientes de inovação. Neubert (2011, 2013, 2017, 2018) aborda, em seus trabalhos, a aplicação da visão *Lean* no processo de internacionalização de *startups*.

Neubert (2017) identifica a importância da experiência do aprendizado que o *framework lean startup* agrega aos gerentes e fundadores de tal companhia. A abordagem é apoiada pela noção de que a velocidade de aprendizado em etapas pequenas e iterativas define a velocidade da internacionalização precoce (NEUBERT, 2017). Ainda afirma a importância reconhecida pelas *startups* de uma internacionalização precoce, rápida e enxuta, denotando o termo *Lean Internationalization*.

Com os avanços tecnológicos, em que o mundo torna-se cada vez mais digital, nascem as *Lean global startups*, apoiadas nas metodologias e ferramentas baseadas na visão enxuta. As *Lean global startups* precisam se internacionalizar cedo e rapidamente. A digitalização do desenvolvimento de novos mercados estrangeiros ajuda-os a identificar, com mais eficiência, novas oportunidades de mercado nos mercados globais (NEUBERT, 2018). As *Lean global startups* bebem dos mesmos fundamentos das *born globals* ou *international new ventures*, porém, orientadas a um momento na história mais digital. Portanto, as *Lean global startups* usam tecnologias digitalizadas para coletar e analisar dados sobre mercados internacionais e *feedback* de clientes para acelerar os processos de tomada de decisão, porque dependem de ciclos de desenvolvimento de produtos iterativos e incrementais (NEUBERT, 2018). O impacto da digitalização é, especialmente, alto nos mercados estrangeiros, porque uma *Lean global startup* precisa criar conhecimento, por exemplo, sobre as necessidades do cliente e precisa desenvolver redes de clientes para operar com sucesso (NEUBERT, 2018).

Tomando como base o modelo de internacionalização de Uppsala, Neubert (2018) desenvolveu um *framework* para análise do uso de tecnologias digitais em processos de desenvolvimento de mercado, no qual aumenta a velocidade de internacionalização em *Lean global startup*. O trabalho relata a modelagem de um processo de avaliação e seleção de

mercados internacionais e descreve o porquê e como a digitalização é importante em todo o processo (NEUBERT, 2018).

Ainda, para Neubert (2018), uma cadeia de estabelecimento, na forma de um processo de desenvolvimento de mercado, pode ser descrita como uma série de quatro etapas: a) fase de avaliação e seleção de mercado; b) preparação do mercado; c) entrada no mercado; e d) crescimento e desenvolvimento do mercado. O processo é apresentado na Figura 6.

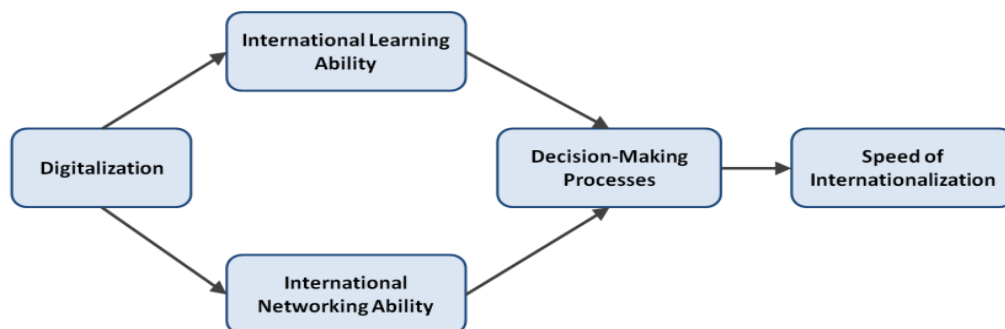
Figura 6 – Exemplo de um processo de desenvolvimento de mercado internacional



Fonte: Neubert (2018).

Ademais, para afirmar a importância da digitalização no processo de internacionalização das *startups*, Neubert (2018), com base nas suas pesquisas anteriores, desenvolve um *framework* teórico, baseado na noção de que a digitalização melhora a aprendizagem e as habilidades de *networking* das *Lean global startups*, o que, por sua vez, levará a decisões mais eficientes e acabará por aumentar a velocidade de internacionalização. O *framework* teórico é apresentado na Figura 7.

Figura 7 – *Framework* teórico mostrando como a digitalização pode impactar a velocidade da internacionalização



Fonte: Neubert (2018).

Em uma perspectiva *Lean*, a utilização de ferramentas e soluções digitais, para acessar informações de um determinado mercado, assim como utilizar as redes sociais para desenvolver

o *networking* da empresa e dos fundadores, impacta diretamente na velocidade da internacionalização, na qual prova que, com o avanço tecnológico e a globalização, os mercados internacionais ficaram ainda mais próximos, iniciando-se o movimento das *Lean global startups*.

Porém, o *framework* proposto por Neubert (2018), descreve os elementos necessários no processo de internacionalização sobre a ótica da digitalização e da tecnologia, pautado então no ganho de conhecimento gerado no ambiente internacional. A limitação deste *framework* é falta em guiar como deve-se fazer para adquirir tal conhecimento, ou seja, mostra a importância dos aspectos, mas não aprofunda na definição dos caminhos. Outra limitação é a lacuna sobre a definição dos tipos de conhecimento atrelados a habilidade, impactando diretamente na definição de quão preparada a empresa está para internacionalizar, pois quanto mais conhecimento, maior velocidade no processo. Por fim, não aborda a inovação dos serviços e produtos, ou seja, de acordo com o autor qualquer empresa chegaria ao mesmo resultado independente do seu produto. Conclui-se que este *framework* apresenta alguns elementos de grande valia no processo de internacionalização, mas que a sua aplicação por completo apresentaria novas lacunas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo deste trabalho. Divide-se o mesmo em quatro subseções: caracterização da pesquisa; sujeitos da pesquisa; categoria de análise; e coleta de dados. A partir da definição do viés da pesquisa os procedimentos metodológicos são apresentados a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho, inerente a sua situação-problema, qualifica-se como uma pesquisa aplicada, exploratória-descritiva de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Ela aprofunda a complexidade de fenômenos, fatos e processos; passa pelo observável e vai além dele ao estabelecer inferências e atribuir significados ao comportamento (DA SILVA, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, a fim de estudar e acompanhar profundamente uma *startup* em momento inicial de internacionalização.

Quanto aos meios, realizam-se pesquisas bibliográficas e de campo, a fim de criar o arcabouço teórico de modelos e teorias já existentes e aplicadas nas realidades das *startups*.

Já o contexto da pesquisa dá-se por meio de um estudo de caso feito com uma *startup* selecionada por meio da acessibilidade do pesquisador, pois ela já iniciou o seu processo de internacionalização com a exportação de seus serviços, porém, busca a escola de negócios naquele mercado, acarretando, assim, em um momento propício para desenvolver o estudo, contribuindo para o processo de desenvolvimento do *framework*.

A empresa estudada na pesquisa, ou seja, o caso, trata-se da *startup* sediada em Florianópolis. A *startup* Y possui em torno de 63 colaboradores e iniciou o seu processo de expansão internacional há cerca de dezoito meses, com foco no mercado dos Estados Unidos, onde já realiza exportação de seus serviços e busca estabelecer uma subsidiária.

Já os sujeitos da pesquisa são o fundador e CEO, assim como o *Head of Business Development* para o mercado americano. O fundador e CEO é engenheiro de controle e automação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e durante a graduação descobriu a sua paixão sobre dados e o impacto dele na gestão de negócios, fundando assim a *startup* Y, já a sua relação com os Estados Unidos envolve inúmeras viagens de férias e negócios ao país, contribuindo para a decisão da escolha dele. Já o *Head of Business Development* morou alguns anos nos Estados Unidos, onde concluiu o seu *Master in Business*

Administration trabalhando em algumas empresas por lá e, retornando ao Brasil, seguiu o caminho junto a empresas de tecnologia, totalizando mais de vinte anos de experiência. A pedido da empresa, o seu nome não será divulgado, assim como o do fundador e o *head of business development*, adotando apenas nomes fictícios.

3.2 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa e por se tratar de uma pesquisa qualitativa serão utilizados os seguintes procedimentos: entrevista e análise de conteúdo, assim como uma entrevista não estruturada com o fundador e *Head of Business Development* para o mercado americano, no qual avalia-se a aplicabilidade do *framework* proposto.

As fontes documentais utilizadas, nesta pesquisa, são as informações públicas disponíveis no *site* e redes sociais da *startup* e apresentação da empresa, que contempla a missão e a visão.

Para atingir os objetivos de cada etapa da pesquisa utilizou-se o instrumento de entrevistas, que segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades, pois tem como objetivo principal, a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. Já nas entrevistas semiestruturadas, DiCicco-Bloom e Crabtree (2006) afirmam que, geralmente, são organizados em torno de um conjunto de questões abertas predeterminadas, com outras questões surgindo do diálogo entre entrevistador e entrevistado e, ainda, completa que a entrevista em profundidade semiestruturada é o formato de entrevista mais utilizado para a pesquisa qualitativa e pode ocorrer tanto individualmente quanto em grupo.

Quanto às etapas, para descrever o processo de exportação de serviços e internacionalização de *startup* B2B, foca-se em conectar o referencial teórico com a vivência dos entrevistados. Para verificar, na percepção do gestor da *startup*, a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, o objetivo foi o de unir os conhecimentos adquiridos por meio da fundamentação teórica e o conhecimento obtido com o estudo da entrevistada e, por último, procurou-se validar, com o fundador e o *head of business development*, o *framework* para internacionalização de *startups* de serviços B2B e o preenchimento dele, para que essa ferramenta possa ser aplicada em outros cenários pela própria *startup* ou por outras empresas. O Quadro 6 apresenta os caminhos metodológicos percorridos nesta pesquisa, a fim de alcançar os objetivos deste trabalho.

Quadro 6 – Objetivos e técnicas empregadas na coleta de dados

Objetivos específicos/etapas da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Número de entrevistas	Com quem?	Transcrição
Descrever o processo de internacionalização da empresa estudada.	Entrevista semiestruturada com perguntas abertas.	2 on-line	Fundador da <i>startup</i> .	Gerada por aplicativo.
Identificar os elementos de um framework para a internacionalização de startups de serviços.	Entrevista semiestruturada.	1 on-line	Fundador da <i>startup</i> .	Gerada por aplicativo.
Avaliar os elementos do framework com a empresa.	Entrevista semiestruturada.	1 presencial	Fundador e o <i>Head of Business Development</i> para o mercado americano da <i>startup</i> .	Preenchimento do <i>framework</i> de exportação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para descrever as etapas do processo de exportação de serviços e internacionalização *startup* B2B, realizou-se duas entrevistas semiestruturadas tomando como base as perguntas presentes no Apêndice A. A primeira ocorreu de maneira online durante uma hora, no qual o fundador contou toda a história e o processo de internacionalização da *startup*, sendo guiado pelas perguntas previamente construídas. Já na segunda ocorreu da mesma maneira, mas possui a intuito de averiguar a confiabilidade das informações geradas durante a primeira entrevista, contudo revisitou-se perguntas e resposta diminuindo as subjetividades e gerando mais rigor nas respostas.

Já para verificar, na percepção do gestor da *startup*, a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o fundador no ambiente online com cerca de trinta minutos de duração. Durante a entrevista, foi apresentado os aspectos relacionados ao *framework*, gerados a partir da literatura e presentes no modelo de análise, assim como os aspectos constatados durante as duas primeiras entrevistas. Como resultado o fundador sugeriu alguns ajustes para deixar o *framework* mais claro.

Por último, para validar com o gestor da *startup* e o *head of business development*, o *framework* para internacionalização de startups de serviços B2B e preenchimento dele,

realizou-se um encontro presencial com os dois integrantes, onde durante uma hora revisitou-se todos os aspectos pertencentes ao *framework* sugerindo algumas formas de preenchimento, após isso deixou-se livre a discussão entre ambos para que o preenchimento acontecesse de maneira colaborativa, verificando assim a dinâmica dele. Durante o preenchimento ambos sugeriram alguns ajustes, para facilitar o entendimento.


3.3 CATEGORIA DE ANÁLISE

Para o desenvolvimento deste trabalho faz-se necessário uma análise da *startup* que é o objeto cerne do *framework*, já a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que analisará o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para viabilizar a análise categorial criou-se um modelo de análise, nele são encontrados elementos-chave para o desenvolvimento da pesquisa junto a amostra da população, no caso a *startup*. Esta pesquisa utiliza como suporte, o modelo de análise criado a partir da base teórica referente ao modelo Uppsala e suas evoluções durante os anos, utilizando os estudos de Han (2006), Johanson e Vahlne (1977, 2009), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Neubert (2018). Apresentam-se, a seguir, as categorias de análise constantes da Figura 8.

Figura 8 – Modelo de análise para uma metodologia de validação em mercados globais

Aspectos de análise	Autores	Conceito
Comprometimento	Johansson e Vahlne (1977)	1) o comprometimento, ou seja, quais recursos serão alocados a iniciativa;
Tempo	Johanson e Wiedersheim (1975)	2) o tempo, qual o período que se busca o início e escala das exportações;
Investimento	Johansson e Vahlne (1977)	3) o investimento, definir o volume financeiro destinado;
Risco	Johansson e Vahlne (1977)	4) o risco, pois será alocado recursos neste processo.
Grau de inovação do serviço	Neubert (2018)	5) o grau de inovação do serviço, ou seja, é preciso definir se o serviço é inovador como o de inteligência artificial, se possui outros concorrentes e seus diferenciais;
Capital humano	Han (2006)	6) o capital humano, como o seu time está estruturado para atender aquele mercado, pois grandes mentes constroem grandes negócios;
Conhecimento experimental	Johansson e Vahlne (1977)	7) o conhecimento experimental, indica o quanto o time já conhece aquele país, sua cultura seu sistema político e econômico e como fazer negócios nele.
Networking	Johansson e Vahlne (2009)	8) o networking, demonstrando como o time está inserido naquele país através da sua rede;
Redes de colaboração	Johanson e Vahlne (2009)	9) as redes de colaboração, pensar em como a startup está inserida em redes de colaboração, ou como inserir-se, programas de aceleração e outros;
Transferência de conhecimento	Johansson e Vahlne (2009)	10) a transferência de conhecimento, definir em como está estruturado e como acessar conhecimento de outros negócios e pessoas.



Framework para exportação de serviços de TI

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), a partir das contribuições de Han (2006), Johanson e Vahlne (1977, 2009), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Neubert (2018).

No que se refere aos procedimentos de análise, o modelo originado é pautado por uma busca sistemática sobre os autores que desenvolveram o modelo de Uppsala, assim como outros artigos que abordam a realidade de internacionalização de *startups*. A base de dados utilizada foi o Periódico Capes, no período de 1975 a 2020.

As informações coletadas durante as entrevistas foram analisadas e correlacionadas com o arcabouço teórico presente no referencial teórico. Feita a análise de conteúdo categorial por meio da utilização das transcrições geradas automaticamente por um aplicativo, conectado diretamente a sala de reuniões on-line, chegou-se ao *framework* proposto. A análise por categorização seguiu as diretrizes de Bardin (2011), com o objetivo de manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. Após a construção preliminar do *framework*, foi verificada a percepção do fundador, quanto a aderência dos aspectos a sua realidade. Ele reconheceu a importância de muitos itens, porém, alguns não estavam presentes em sua estratégia inicial. Assim, houve também, a sugestão de alteração de alguns nomes dos tópicos para um melhor entendimento, resultando na aprovação do *framework* por parte da empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA REALIDADE ESTUDADA

Este capítulo apresenta a caracterização da *startup* estudada, assim como o diagnóstico da *startup*, corporação e aceleradora e as realidades pesquisadas. As questões presentes nas entrevistas semiestruturadas podem ser encontradas no Apêndice A.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA *STARTUP* Y

Sediada em Florianópolis, a *startup* Y foi fundada em 2014, a partir da percepção do seu fundador sobre a nova demanda de mercado que acabou surgindo, relacionada ao tratamento e exibição de dados. O fundador e engenheiro de controle e automação percebeu uma oportunidade em oferecer serviços, que por meio dos dados possibilitasse às empresas, a criação de estratégias mais eficientes e tomada de decisões assertivas.

Inovação e escala estão presentes na missão e visão das *startups*, mas grandes ambições sempre foram fomentadas pelo mercado, como é o caso da frase dita pelo então presidente dos Estados Unidos, John F. Kennedy, em seu discurso em 1962, que declarava que ir para a lua era um interesse nacional. Com essa ambição, Collins e Porras (1994) cunharam o termo BHAG – grande e audaciosa meta, para definir um tipo de objetivo, como ir à lua, que pode fazer uma organização – ou uma nação – ir além do que pensava ser possível e alcançar coisas notáveis (COLLINS; PORRAS, 1994; EMANUEL, 2013). A *startup* Y apresenta o seu BHGA, que é ser um grupo com faturamento de R\$ 250 milhões, assim como outras informações estratégicas no *board*, contendo a visão estratégica apresentada na Figura 9.

Figura 9 – Visão estratégica *startup* Y



Fonte: Dados fornecidos pela *startup* Y (2022).

Durante a sua evolução, a *startup* Y consolidou-se como uma empresa focada no desenvolvimento de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e desenvolvimento de algoritmos de inteligência artificial. *Business intelligence* é um termo de gerenciamento de negócios usado para descrever aplicativos e tecnologias que são usados para coletar, fornecer acesso e analisar dados e informações sobre a organização, e para auxiliar a tomar melhores decisões de negócios (WU; BARASH; BARTOLINI, 2007).

Já a Inteligência Artificial (IA) vem ganhando espaço junto às empresas de tecnologia para solucionar desafios corporativos. Suas raízes começaram em 1956, quando o cientista de computação da Universidade de Stanford, John McCarthy, cunhou o termo enquanto liderava o *Dartmouth Summer Research Project* (ROBERT, 2019). IA é a ciência e engenharia de fazer máquinas inteligentes, especialmente programas de computador inteligentes, e está relacionada à tarefa semelhante de usar computadores para entender a inteligência humana, mas a IA não precisa se limitar a métodos biológicos (MCCARTHY, 2004).

A ciência por trás da tecnologia IA são os algoritmos, responsáveis por organizar e codificar essa inteligência. O algoritmo é a “coisa” que os programas implementam, a “coisa” que faz o processamento de dados e outros cálculos, ou seja, um bloco de construção da ciência da computação, definido de um ponto de vista intuitivo e pragmático (HILL, 2015). Portanto, codificar um algoritmo é seguir lógicas dos pensamentos humanos, sejam eles por meio da estatística ou de outras áreas matemáticas.

Atendendo grandes corporações, a *startup* Y escalou o seu negócio a partir do fornecimento de serviços de TI, relacionados a dados na construção de soluções que ajudem empresas a visualizarem e tratarem os seus dados estratégicos. No que tange ao perfil dos clientes, no Brasil são corporações com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento anual de todos os seguimentos e mercados. Já nos Estados Unidos, o foco são outras *startups* de diferentes segmentos e tamanhos, que não possuem um time de dados, ou que precisam escalar suas soluções e não possuem pessoas de dados suficiente para fazê-lo.

As soluções ajudam clientes B2B, multinacionais ou não, na geração de *insights* de melhoria na gestão de seus processos, detecção de *gaps*, acompanhamento de indicadores, predição de acontecimentos e tomada de decisões em menor tempo. A empresa é agnóstica em termos de mercados, podendo atender clientes da siderurgia ao varejo. Atualmente, conta com 63 colaboradores e vem expandindo a sua atuação em mercados internacionais.

4.2 DIAGNÓSTICO DA *STARTUP* Y

Na visão do fundador, o processo de internacionalização iniciou de maneira orgânica, a partir dos negócios da empresa no Brasil, e reconhece, também, a necessidade de desenvolver o seu negócio com base na segurança, prezando pela notoriedade do seu negócio no longo prazo, ou seja, internacionalizar é importante, porém, ter um negócio saudável é mais importante.

Por estar imerso no ambiente de tecnologia, favorece a visão internacional sobre o seu mercado, pois há uma globalização relacionada aos aspectos inerentes ao mercado, com rápida proliferação de práticas e novas tecnologias. A formação do fundador em controle e automação criou um vínculo entre as percepções nacionais e internacionais em seu negócio, desde os primeiros momentos da graduação até a fundação da empresa, em que o mercado americano esteve envolvido, seja por meio de tecnologias, idioma ou conhecimento experimental. A *startup* Y teve um período de seis anos entre a sua fundação até o início da exportação, mostrando que a empresa busca escala de maneira incremental.

O processo de expansão internacional da *startup* Y iniciou-se em 2020, quando um de seus clientes com operação global, apresentou os serviços dela para uma outra planta sediada nos Estados Unidos, no qual a contratação e os pagamentos são realizados pela planta brasileira. Em entrevista, o fundador apresenta uma visão clara de como enxerga o mundo: “Sempre acreditei que no mundo que vivemos hoje não existem barreiras entre os países, através da tecnologia podemos acessar informações, pessoas e possíveis clientes a qualquer momento”.

Quanto ao aspecto de **tempo** de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), em 2021, a *startup* Y estruturou o seu processo de captação de clientes internacionais, focando a sua atenção no mercado americano, por tratar-se do maior mercado de *software* do mundo e por gerar melhores margens de lucro para a operação. Dentro desse planejamento, definiu-se um tempo de três anos para executar as suas estratégias. De acordo com os estudos publicados por Johanson, Vahlne e colaboradores (nos anos de 1977, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2017), o processo de internacionalização é analisado sobre a ótica do tempo. Portanto, definir um período de tempo para o processo de internacionalização mostra-se relevante, como caracterizados pela *startup*.

Já para o aspecto **grau de inovação** do serviço de Neubert (2018), durante a sua jornada, ela sentia falta de uma ferramenta que subsidiasse a criação da estratégia para a execução dos três anos de planejamento, conquistando, assim, novos clientes. Mercados maiores são mais atrativos, atribuídos a um maior uso e difusão de inovações tecnológicas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 2008). Atualmente contam com três clientes internacionais, dois

deles são oriundos de uma *marketplace* de tecnologia, ou seja, realizam a venda de suas soluções inovativas de maneira on-line. A inovação mostra-se um fator relevante para captar novos clientes, pois a *startup Y* oferece o desenvolvimento de soluções em dados e inteligência artificial.

Quanto ao aspecto **conhecimento experimental** de Johanson e Vahlne (1977), a experiência de internacionalização que esses três clientes trouxeram para a empresa, contribuiu para o ganho de conhecimento sobre o mercado americano, e acreditam, ainda, que o conhecimento experimental desempenha o mais crítico tipo de conhecimento, pois não pode ser facilmente adquirido, demandando tempo e pautado a partir das experiências dos indivíduos. O conhecimento experimental trouxe, nesse contexto, o aprendizado, a partir de alguns desafios como o conhecimento tributário relacionado a exportação, seguido da operacionalização do recebimento dos valores e, por último, a comunicação. Outro conhecimento adquirido foi a respeito da falta de reconhecimento de marca que afeta a credibilidade junto a novos clientes, tornando o processo de aquisição de clientes mais longo, assim como o desenvolvimento das soluções mais complexo e detalhado.

Outro conhecimento gerado foi o tipo de inovação que os clientes dos Estados Unidos procuram e como gerenciam as entregas. Por exemplo, no Brasil, os clientes estão focados mais na entrega e nos resultados esperados, não solicitam tantos detalhamentos, ou seja, entregam uma solução pronta. Já nos Estados Unidos, os clientes buscam mais por mão de obra qualificada, sendo os valores cotados em horas e não em projetos.

Em relação ao aspecto **redes de colaboração** de Johanson e Vahlne (2009), a *startup Y* sempre considerou como um fator importante, no qual a pesquisa de redes de negócios possui dois lados fundamentais, o primeiro refere-se ao mercado visto como uma rede de relacionamento, no qual as empresas são conectadas umas com as outras de maneira complexa e invisível; já o segundo, é que relacionamentos podem oferecer um potencial de aprendizado na construção de confiança e comprometimento, pilares fundamentais para a internacionalização. O envolvimento da *startup* em redes de colaboração precisa ser desenvolvido no mercado americano, conforme o seguinte relato:

Hoje a nossa empresa não está presente em nenhuma rede de colaboração internacional, mas estamos inseridos na associação catarinense de tecnologia a ACATE, que possui algumas iniciativas neste sentido. Outra iniciativa é construção de parcerias com empresas internacionais para aumentar a nossa capilaridade. Já nossa estratégia para trazer o networking do mercado americano é contratar pessoas que possuem essa rede formada, como é o caso do *country manager*, diminuindo o atrito de entrada. Mas sei que essas iniciativas ainda não são suficientes para alcançar os nossos objetivos.

Ademais, o aspecto *networking* de Johanson e Vahlne (2009), é reconhecido como importante pela empresa no processo de internacionalização, porém, reconhece a falta de uma estratégia na busca de ampliação, além da contratação de pessoas que já o possuam. Torna-se necessária a criação de um movimento que impulse a marca na busca de tal ampliação.

Além disso, o aspecto **transferência de conhecimento** de Johanson e Vahlne (2009), sempre esteve presente na rotina da *startup* Y, no qual os autores afirmam que a transferência de conhecimento de mercado é possível entre empresas e unidades de negócios, sejam eles estruturados ou não estruturados. A troca de conhecimento faz parte da rotina da *startup*, com foco em conhecimento não estruturado e adquiridos a partir de conversas e experiências, seja por meio do LinkedIn ou Google:

Hoje o principal meio que adquire conhecimento sobre o mercado americano é o LinkedIn, pois facilmente consigo acessar empresas e pessoas, acompanhar as tendências de mercado através dos conteúdos. Quando necessário realizo pesquisas sobre conteúdos específicos no Google, faço *benchmarking* e contrato pessoas que já possuem o conhecimento.

No que diz respeito ao aspecto de análise **conhecimento experimental** de Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização, na visão do fundador, é constituído por três fases, compreendendo a primeira fase exportação, a segunda fase abertura de subsidiária e a terceira fase, escala do negócio com contratação de colaboradores locais, ou seja, americanos. Dessa forma, o conhecimento experimental absorvido sobre as fases de internacionalização pelo fundador correlaciona-se as fases propostas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), com base em Meissner e Gerber (1980). Mesmo que os autores proponham um modelo mais complexo que a realidade da *startup*, ainda há uma relação empírica com a realidade estudada.

Já para o aspecto **capital humano** de Han (2006), a *startup* Y incluiu, como parte da sua estratégia de adquirir conhecimento de mercado, a contratação de pessoas que já possuam tal conhecimento. Para Johanson e Vahlne (2009), do ponto de vista da rede de negócios, ressaltam que os relacionamentos anteriores da equipe de gestão, provavelmente, fornecem conhecimentos extremamente importantes para o processo de internacionalização. Já para Han (2006), os atores estão inseridos em redes de relacionamentos interconectados que estimulam e restringem o comportamento. Esses aspectos, relacionados ao capital humano, ficam evidenciados na realidade da *startup*, no qual a alocação do capital humano na expansão internacional dá-se por meio da união do time sediado no Brasil e a ampliação do time:

Atualmente estamos expandindo as nossas exportações para o mercado americano e iniciamos um estudo sobre formas de abrir uma subsidiária lá. O foco das novas contratações para a expansão será um *country manager*, uma pessoa de *Sales Development Representative* (SDR), uma pessoa de marketing e claro o meu próprio envolvimento como CEO.

Quanto ao aspecto de **comprometimento** de Johanson e Vahlne (1977), conforme o processo de internacionalização de *startup Y* evoluiu, seu comprometimento com o novo mercado aumentou, como fica claro no movimento de contratação de pessoas para subsidiar a estratégia. No modelo revisitado de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009) definem comprometimento como o produto do tamanho do investimento vezes seu grau de inflexibilidade, ou seja, o comprometimento aumenta, atrelada a complexidade do investimento. Quando questionado sobre como percebe o comprometimento da empresa neste processo, o fundador afirma que é uma realidade já prevista em seus números e ainda informa que a abertura de subsidiária força o comprometimento, pois aumenta a sua complexidade. Conseqüentemente, a abertura de uma subsidiária na Flórida reitera o comprometimento e a construção de confiança, pois passa mais credibilidade para os clientes daquele mercado e, além disso, cria uma tributação amigável, favorece o *compliance* e os aspectos jurídicos.

No que tange ao aspecto **investimento** de Johanson e Vahlne (1977), o comprometimento com o novo mercado está ligado diretamente ao investimento realizado nele, ou seja, comprometem-se recursos por investimentos no mercado, incluindo investimento em marketing, na organização, em pessoal ou outras áreas. Consideram, ainda, que o comprometimento e o conhecimento do mercado afetam oportunidades e riscos percebidos que, por sua vez, influenciam as decisões de comprometimento e as atividades atuais. Já na realidade da *startup Y*, o investimento é controlado a partir de uma estratégia de pesquisa com fornecedores, para montar uma estrutura financeira: “Estamos montando um orçamento para a expansão internacional, em que se baseia em conversas com possíveis fornecedores como serviços de contabilidade, marketing e outros”.

Quanto ao aspecto do **risco** de Johanson e Vahlne (1977), a empresa utiliza-se da mesma estrutura de fornecedores na busca por mitigá-las, a partir do conhecimento adquirido por parceiros como comenta o fundador:

Já para o risco há um controle sobre os possíveis impactos na nossa operação do Brasil, por exemplo existe o risco financeiro, mas para a gente não é o mais importante. O risco de litígio é o que mais preocupa a diretoria, pois além dos gastos há uma depreciação da marca neste novo mercado.

Já segundo o planejamento para a internacionalização da *startup* Y, metade do número de novos clientes para o ano de 2022 deve vir do mercado americano, realizando o controle de metas trimestrais e anuais. A esses novos clientes somam-se quatro oriundos dos Estados Unidos. Com base nas informações geradas por meio das entrevistas com o fundador, origina-se um quadro diagnóstico com os principais aspectos que tangem o processo de exportação e expansão internacional da *startup* Y.

Todos os aspectos presentes na categoria de análise estavam também presentes no processo de internacionalização da *startup*, diferindo quanto a frequência, pois alguns possuem alta, como o comprometimento, o tempo, o capital humano, transferência de conhecimento; já outros, em média frequência, como o investimento, conhecimento experimental, *networking* e, por último, os de baixa frequência como risco, grau de inovação dos serviços e redes de colaboração. O Quadro 7 apresenta o resumo dos aspectos da expansão internacional.

Quadro 7 – Resumo dos aspectos da expansão internacional da *startup* Y

Aspectos	Diagnóstico
Comprometimento	Estão empenhados com a internacionalização, incluindo a mesma no seu planejamento de vendas e estruturando a abertura de uma subsidiária como estratégia de comprometimento.
Tempo	Existe uma determinação de expandir as vendas internacionais, no mesmo ano da entrevista, contabilizando o processo desde a primeira exportação até o ano vigente, que serão de 24 meses.
Investimento	Não há um valor estipulado para o processo, pois estão no processo de adquirir informação com o mercado, porém, já consideram no planejamento, o possível faturamento oriundo daquele país.
Risco	Não há um plano ou um estudo que contemple os riscos, apenas algumas colocações em isolado.
Grau de inovação	Os serviços oferecidos possuem um alto grau de inovação, pois se trata de serviços relacionados ao tratamento de dados e desenvolvimento de soluções de inteligência artificial.
Capital humano	A <i>startup</i> possui um time orientado à exportação, sendo que o tema já está presente na estratégia do negócio. Ainda preveem a contratação de pessoas em cargos estratégicos para a internacionalização.
Conhecimento experimental	O processo de exportação atual trouxe uma carga de conhecimento experimental, pois fez a empresa sanar os desafios dessa operação.
<i>Networking</i>	O fundador admite que há a necessidade de aumentar a sua rede de <i>networking</i> , porém, há uma estratégia determinada que é a contratação de mão de obra que possua tais redes estabelecidas.
Redes de colaboração	O papel da Associação Catarinense de Tecnologia (Acate) favorece o processo de entrada, mas não estão inseridos em redes de colaboração 100% internacionais, impactando, assim, a construção da marca e <i>networking</i> .

Aspectos	Diagnóstico
Transferência de conhecimento	Há uma estratégia em busca de troca de conhecimento com atores do sistema, vez que não seja de uma maneira estruturada, utilizam a rede social LinkedIn como principal meio para buscar esta troca.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A *startup* Y apresenta um forte comprometimento com o processo de expansão internacional, porém, não há um planejamento de atividades e ações que os guie de maneira cronológica. Reconhecem a importância do aspecto do *networking* no processo, mas não há uma estratégia de como expandir no período desejado. Já a busca por conhecimento, seja ele estruturado ou não, faz parte da rotina dos fundadores e do time, utilizando sua rede de parceiros como meio para adquiri-lo. Evidencia-se a necessidade de uma ferramenta que guie o time de maneira estratégica e de simples usabilidade, fazendo com que eles, de maneira colaborativa, construam o caminho rumo a internacionalização.

5 PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI DE *STARTUPS* B2B

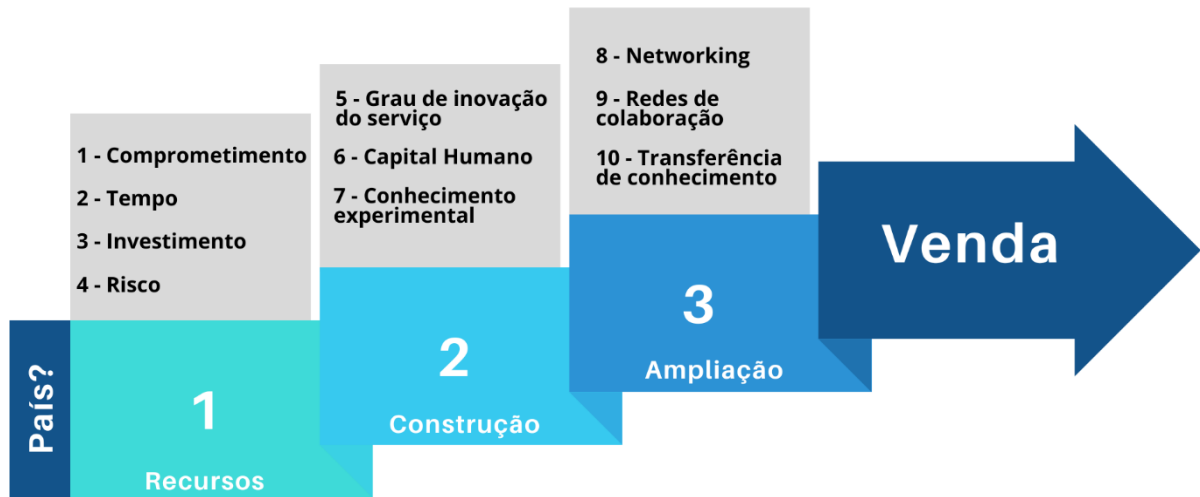
Este capítulo apresenta o *framework* originado a partir das contribuições bibliográficas e entrevistas com o fundador e o *head of business development*.

Recomenda-se a aplicação da ferramenta em uma dinâmica de grupo, pois o processo de colaboração contribuirá com a construção de uma estratégia criativa e visionária. Para a participação da dinâmica em grupo, não há a necessidade de ser um profundo conhecedor sobre os temas abordados, pois o intuito é que o time construa uma estratégia para cada um dos itens presentes no *framework*.

O *framework* segue as categorias evidenciadas no diagnóstico e uma discussão em rodadas de validação, sendo apresentado na Figura 10, a seguir, a partir das contribuições de Johanson e Vahlne (1977, 2009), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Han (2006) e Neubert (2018) e o conhecimento gerado da realidade estudada na *startup* Y. As três etapas que são o recurso, construção e ampliação, assim como os dez aspectos inerentes aos processos de exportação de serviços, no qual demanda da *startup*, a definição dos recursos e criação de estratégia. Na primeira etapa há a necessidade de definir: 1) o comprometimento, ou seja, quais recursos serão alocados na iniciativa; 2) o tempo, qual o período que se busca o início e escala das exportações; 3) o investimento, definir o volume financeiro destinado; e 4) o risco, pois serão alocados recursos nesse processo. Já na etapa dois contempla: 5) o grau de inovação do serviço, ou seja, é preciso definir se o serviço é inovador como o de inteligência artificial e se possui outros concorrentes e seus diferenciais; 6) o capital humano, como o time está estruturado para atender aquele mercado, pois grandes mentes constroem grandes negócios; e 7) o conhecimento experimental, indicando o quanto o time já conhece sobre aquele país, sua cultura, seu sistema político e econômico e como fazer negócios.

A última etapa é o momento de definir a construção da estratégia de redes com potenciais clientes e parceiros por meio de três aspectos: 8) o *networking*, demonstrando como o time está inserido naquele país pela sua rede; 9) as redes de colaboração, pensar em como a *startup* está inserida em redes de colaboração, ou como inserir-se, programas de aceleração e outros; e 10) a transferência de conhecimento, definindo em como está estruturado e como acessar o conhecimento de outros negócios e pessoas.

Figura 10 – Estrutura do *framework* para exportação de serviços de TI de *startups* B2B




Fonte: Elaborado pelo autor (2022), a partir das contribuições de Johanson e Vahlne (1977, 2009), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Han (2006) e Neubert (2018) e conhecimento gerado da realidade estudada na *startup* Y.

Já para a aplicação do *framework* em uma dinâmica de grupo com o time, sugere-se a utilização de *post-its*, sejam eles físicos ou digitais, para alocar as informações no *framework* da exportação de serviços. A colaboração permite o compartilhamento de novas ideias, com equipes trabalhando juntas, mais ideias surgirão naturalmente, ou seja, com o poder criativo da mente de vários indivíduos, novas direções sobre as ideias podem ser aprimoradas (AN *et al.*, 2014). Baseado no fundamento colaborativo criou-se o *framework* da exportação de serviços apresentados na Figura 11.

Figura 11 – Forma de aplicação do *framework* de exportação de serviços

Frame de Exportação de Serviços



País: <input style="width: 250px;" type="text"/>			
<p>5) Grau de Inovação do Serviço Quanto inovador é o seu serviço? Quais são seus diferenciais competitivos?</p>	<p>8) Networking Já possui networking no país? Como aumentar essa rede?</p>		
<p>6) Capital Humano Qual time é necessário e qual time você possui?</p>	<p>9) Redes de Colaboração Está inserido em que redes? Quais outras entrar? E como?</p>		
<p>7) Conhecimento Experimental Já possui experiência no país? Como adquirir novas?</p>	<p>10) Transferência de Conhecimento Já possui todo o conhecimento? Quem pode ajudar?</p>		
<p>1) Comprometimento Quais recursos serão empregados?</p> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">Exemplo...</div> <div style="background-color: #f1c232; color: white; padding: 2px 5px;">Exemplo...</div> </div>	<p>2) Tempo Qual o período de tempo?</p>	<p>3) Investimento Qual o \$ alocado na iniciativa?</p>	<p>4) Risco Quais riscos envolvidos da iniciativa?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Durante a aplicação do *framework* de exportação de serviços junto a *startup* Y, os dois integrantes sentiram-se confortáveis com os temas abordados no *board* e a forma que foi construído. O *framework* teve uma contribuição positiva na visão do time, pois mesmo estando em processo de abrir uma subsidiária no mercado americano, perceberam uma série de pontos a melhorar em sua estratégia de internacionalização. Na próxima seção apresenta-se cada aspecto do *framework* mencionado na Figura 10, assim como a relevância e aplicabilidade junto a *startup* Y.

5.1 OS ASPECTOS QUE COMPÕEM O *FRAMEWORK* E SUA APLICAÇÃO

5.1.1 Comprometimento

A palavra comprometimento foi utilizada, pela primeira vez, na década de 1970, pela escola nórdica de Uppsala e ainda continua com relevante aplicabilidade, pois no ambiente de negócios, o empenho e a confiança possuem valor. As relações *business-to-business* são caracterizadas por uma troca entre duas ou mais partes, nos quais o comprometimento, a confiança, os custos e os benefícios de término de relacionamento, os valores compartilhados e a comunicação entre os parceiros de troca mostram-se relevantes (FRIMAN *et al.*, 2002).

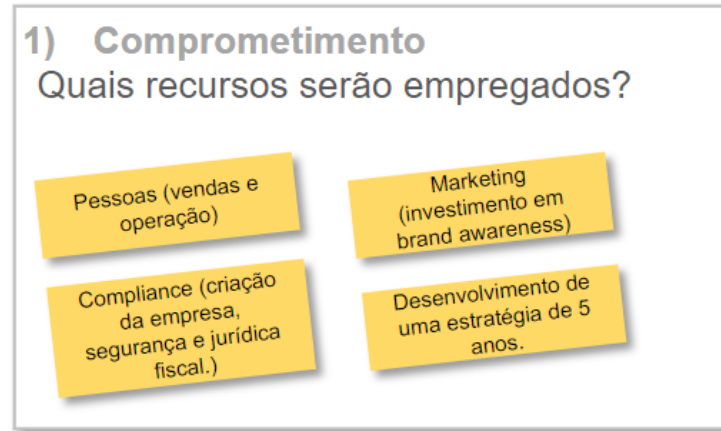
Consequentemente, o comprometimento empregado no processo de internacionalização envolve os recursos físicos, digitais e intelectuais, e por essa razão descrever quais recursos de comprometimento serão empregados, em um período de tempo, é um importante passo na estratégia.

Durante a entrevista, para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto comprometimento de Johanson e Vahlne (1977), pois a empresa vem aumentando o seu comprometimento por meio de investimento no novo país, sendo assim, houve concordância com a importância do item comprometimento no *framework*.

Já na entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development*, que teve como prática a validação e preenchimento do *board*, a *startup* Y alocou recursos com pessoas do time envolvidas na operação, investimento em marketing e *compliance*, assim como a abertura de uma subsidiária no país. A Figura 12 apresenta as respostas. A *startup* Y estuda a melhor maneira de abrir uma empresa nos Estados Unidos, porém, tende a ser uma nova empresa sem vínculos com a sede brasileira, na qual a relação delas será por meio de compra e

venda de serviços, ou seja, a sede brasileira continuará exportando os serviços, mesmo com a abertura da subsidiária, pois o time de desenvolvimento está presente no Brasil.

Figura 12 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – comprometimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

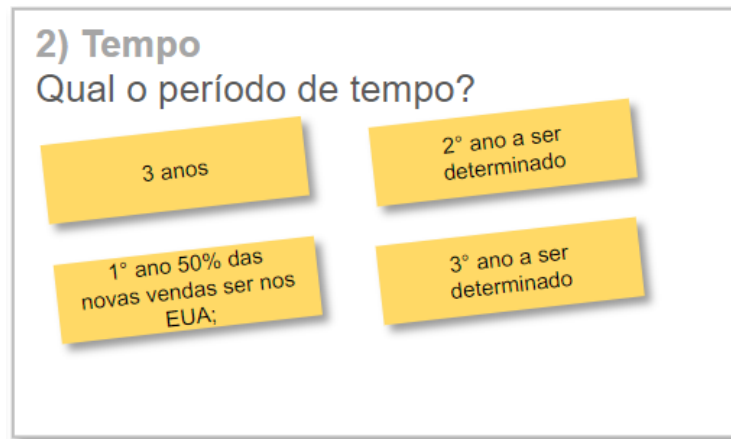
5.1.2 Tempo

Definir o período de tempo para a criação do processo de exportação é determinante, pois há uma dependência entre ele e os outros aspectos. O início do processo de internacionalização é uma decisão crítica, especialmente relacionada com o momento de entrada, ou seja, pode haver diferentes consequências do tempo de entrada para os mercados internacionais (TASEL, 2020).

Durante a entrevista para a verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto tempo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), pois já haviam determinado, em sua estratégia, o período de três anos para a sua internacionalização, sendo assim, houve concordância com a importância do item tempo no *framework*.

Já na entrevista para a validação e preenchimento do *framework* com o gestor da *startup* e o *head of business development*, a *startup* Y estipulou o período de tempo em três anos, no qual o primeiro ano conta com faturamento oriundo do mercado americano. O processo de expansão já é uma realidade para eles, pois informaram que metade da receita da empresa virá do mercado internacional, porém, a estratégia para os dois anos seguintes ainda precisa ser definida. As repostas da *startup* Y encontra-se na Figura 13 a seguir.

Figura 13 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – tempo



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

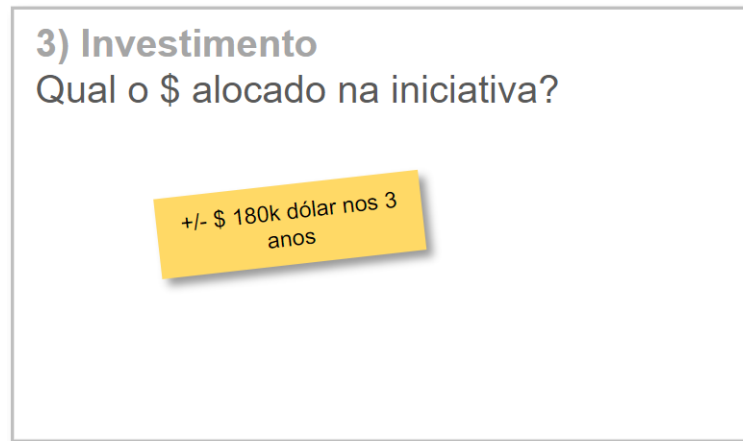
5.1.3 Investimento

Definir o volume de investimento mostra-se relevante, pois a relação entre o investimento de capital e o grau de internacionalização é não linear e varia ao longo do tempo (VITHESSONTHI, 2017). O volume financeiro determinará o que pode ser feito, desde a contratação de time, investimento em marketing e possíveis viagens para o país escolhido. Esse volume pode ser zero, dependendo apenas do esforço dos fundadores, ou pode ser algumas dezenas de milhares, e essa definição delimita os aspectos posteriores.

Durante a entrevista para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto investimento de Johanson e Vahlne (1977), pois já existia um número absoluto em perspectiva, porém, por meio de uma visão incrementalista, o volume financeiro estipulado pode ser facilmente ultrapassado, mas houve acordo quanto a importância de ter um número macro, sendo assim, houve concordância com a importância do item investimento no *framework*.

O aspecto investimento foi um desafio para a *startup* Y definir durante a entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development* para validar e preencher o *framework*, pois ainda estão estabelecendo o montante exato para a estratégia dos três anos. Definiu-se o volume de US\$ 180 mil para os três primeiros anos de operação internacional, como apresenta-se na Figura 14.

Figura 34 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – investimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

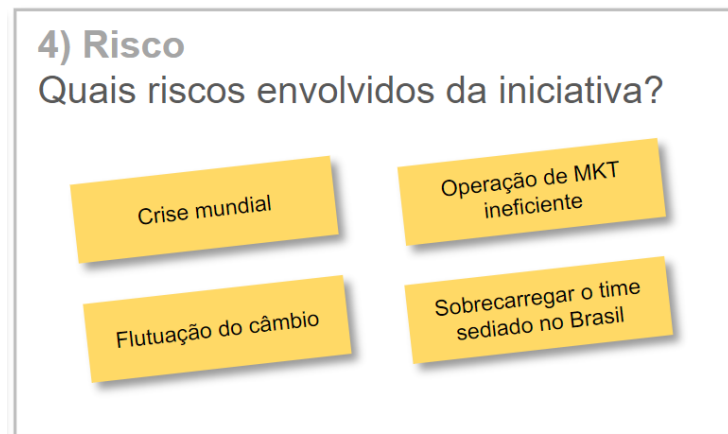
5.1.4 Risco

Delimitar o risco potencial nas primeiras fases do *framework* contribui para o alinhamento do time quanto ao impacto de suas estratégias e até que ponto um determinado risco é aceitável, pois o risco faz parte de todos os empreendimentos. Se o ambiente de negócios doméstico pode ser rotulado de incerto, o ambiente de negócios internacional é duplamente (MASCARENHAS, 1982).

Durante a entrevista para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto risco de Johanson e Vahlne (1977), porém, esse item não havia sido especificado inicialmente, mas concordou que há a necessidade de definir e mitigar os riscos no processo de internacionalização, sendo assim, houve concordância com a importância do item risco no *framework*.

O aspecto risco fluiu de maneira orgânica durante a entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development* para validação e preenchimento do *framework*, pois a *startup* Y já vem mapeando alguns potenciais riscos atrelados a operação, como a flutuação do câmbio, crises econômicas, estratégias de marketing ineficientes por falta de conhecimento dos clientes americanos e sobrecarga do time do Brasil, que dará suporte. Porém, o mapeamento deu-se após o início do processo de internacionalização. Os resultados podem ser encontrados na Figura 15 a seguir.

Figura 15 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – risco



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

5.1.5 Grau de inovação do serviço

Na perspectiva da literatura de economia internacional, há uma relação direta entre inovação e internacionalização. A relação pode ser conceituada de três maneiras: a internacionalização é uma forma de inovação; a internacionalização bem-sucedida requer inovação; e a internacionalização exige que as empresas tenham conhecimento superior (WILLIAMS; SHAW, 2011). Portanto, faz-se necessário mapear o grau de inovação dos serviços ofertados pela *startup*, a fim de prever o volume de esforço dedicado ao processo de internacionalização, pois quanto mais inovador é o serviço, melhor será a abertura do mercado. Al'Tshuller (1999), após vinte anos de trabalho e pesquisa junto a pedidos de patente, classificou a inovação de produtos e serviços em cinco níveis:

Nível 1: são simples melhorias ofertadas, réplicas do que já existe.

Nível 2: é a resolução de uma contradição técnica, requer conhecimentos específicos dentro de uma mesma área.

Nível 3: é a resolução de uma contradição física, requer conhecimentos específicos de diferentes áreas.

Nível 4: é o desenvolvimento de sistemas com base em uma nova tecnologia, requer conhecimento de diferentes áreas e de diferentes campos da ciência.

Nível 5: envolve a descoberta de novos fenômenos, sendo um serviço disruptivo.

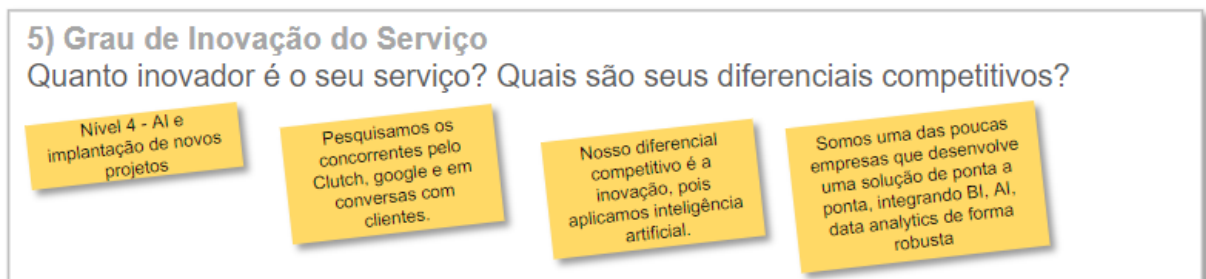
Mostra-se relevante a conexão entre os graus de inovação com as vantagens competitivas, perante os novos competidores. Existem duas visões, na academia, sobre o papel competitivo no processo de internacionalização: a) as empresas se internacionalizam para explorar os recursos e capacidades atuais que constituem suas vantagens competitivas; ou b) as empresas se internacionalizam para atualizar os recursos e capacidades necessários para superar

as desvantagens competitivas (LIANG; LU; WANG, 2012). No aspecto competitivo, devem-se indicar vantagens como tecnologia pertencente, inovação atrelada ao serviço, o time, o custo, a velocidade de entrega do serviço, entre outros.

Durante a entrevista para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto grau de inovação de Neubert (2018), pois seu serviço, por tratar-se de soluções em dados e inteligência artificial, denota uma demanda em escala no mercado internacional, porém, houve uma sugestão para adicionar, nesse item, uma análise de concorrência, pois para determinar se um serviço é inovador, há a necessidade de analisar a concorrência, que foi ajustado de acordo com o *feedback*. Sendo assim, houve concordância com a importância do item grau de inovação no *framework*.

Já durante a entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development* para validação e preenchimento do *framework*, a *startup* Y classificou os seus serviços como nível 4, pois trata-se de desenvolvimento de soluções relacionado a dados e inteligência artificial. Nos diferenciais competitivos, apresentou a inovação como o principal, pois integra diferentes tecnologias durante o processo de desenvolvimento, conseqüentemente, a empresa entrega uma solução de ponta a ponta. Os itens indicados pela *startup* Y podem ser encontrados na Figura 16.

Figura 16 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – grau de inovação do serviço



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

5.1.6 Capital humano

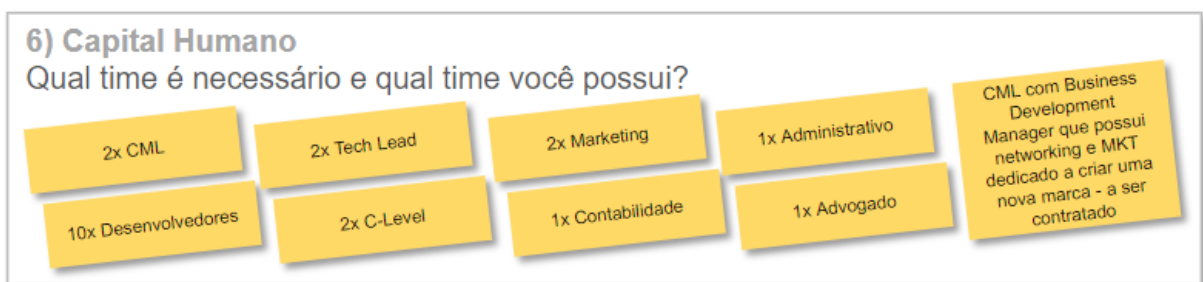
O termo capital humano é adaptado de Han (2006), que aborda o seu papel, seja ele oriundo do time ou dos fundadores, no sucesso da internacionalização. Aborda, ainda, que o desenvolvimento de *networking* é pautado, inicialmente, nas redes dos fundadores e, posteriormente, na rede da própria *startup*, enquanto empresa. As empresas formadas e/ou

gerenciadas por equipes apresentam desempenho superior, em termos de ritmo de internacionalização, maior alcance de mercado e maiores índices de exportação, além disso, conseguem um maior desempenho por sua habilidade e pelas redes mais amplas de contatos que possuem coletivamente (LOANE; BELL; MCNAUGHTON, 2007).

Durante a entrevista para a verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto capital humano de Han (2006), pois a empresa já estrutura a contratação de profissionais que já possuem conhecimento do mercado americano, assim como redes de *networking* já formados, sendo assim, houve concordância com a importância do item capital humano no *framework*.

Já na entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development* para validação e preenchimento do *framework*, eles já haviam definido anteriormente, em relação às pessoas necessárias para a expansão, seguindo a estratégia de contratar àquelas que já possuam conhecimento sobre o mercado e redes no país. Na Figura 17 apresenta-se o time, definido por eles, no qual divide-se, basicamente, em quatro áreas que são: desenvolvimento; vendas; marketing; e administrativo.

Figura 17 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – capital humano



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

5.1.7 Conhecimento experimental

Ao se aventurar em mercados estrangeiros, as empresas podem se beneficiar do processo de internacionalização, mas podem sofrer com a responsabilidade do estrangeirismo, ou *liability of foreignness* (VITHESSONTHI, 2017). Para minimizar o impacto da *liability of foreignness* e conduzir melhor a estratégia de exportação, o conhecimento experimental sobre o país selecionado faz-se necessário.

Abordado por Johanson e Vahlne (1977), o conhecimento experimental é importante, pois por intermédio das experiências passadas, o empreendedor pode traçar estratégias, mas há

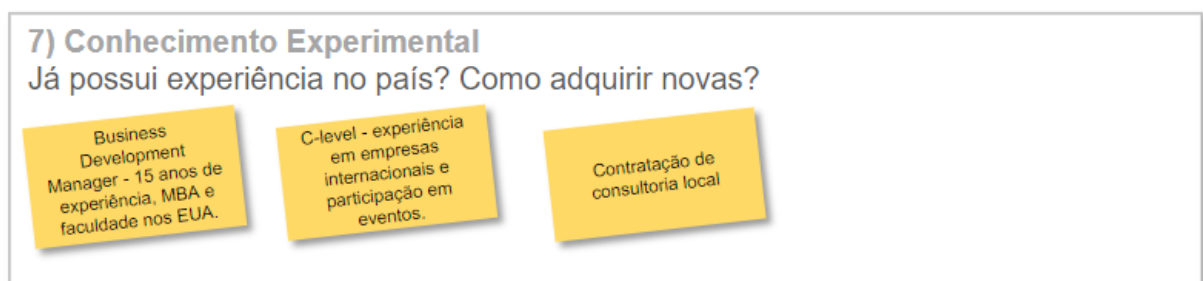
uma complicação no ambiente externo, em que o empreendedor não possui a mesma vivência que o mercado doméstico, por essa razão adquirir experiência é importante para o processo.

Mas existe uma outra corrente que acredita que o conhecimento experimental deve ser baseado em vivências passadas e em vivências atuais, pois o mercado está em constante mudança. No conhecimento experimental atual, as empresas se internacionalizam realizando continuamente vários experimentos, para encontrar estratégias que otimizem suas chances de atingir esses objetivos e alcancem respostas rápidas às mudanças do ambiente (THAI; CHONG, 2013).

Durante a entrevista para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto conhecimento experimental de Johanson e Vahlne (1977), pois os fundadores já possuem uma forte relação experimental com o mercado americano, incluindo viagens, participação em eventos e a própria relação com os três clientes já existentes, sendo assim, houve concordância com a importância do item conhecimento experimental no *framework*.

Para a *startup* Y, o conhecimento experimental está pautado na vivência dos fundadores, assim como a experiência do *Business Development* contratado, como se evidenciou durante a entrevista para validação e preenchimento do *framework*, e ainda contam com a possibilidade de contratação de consultoria para agregar no arcabouço de conhecimento. A Figura 18 demonstra as respostas do time durante a entrevista.

Figura 18 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – conhecimento experimental



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

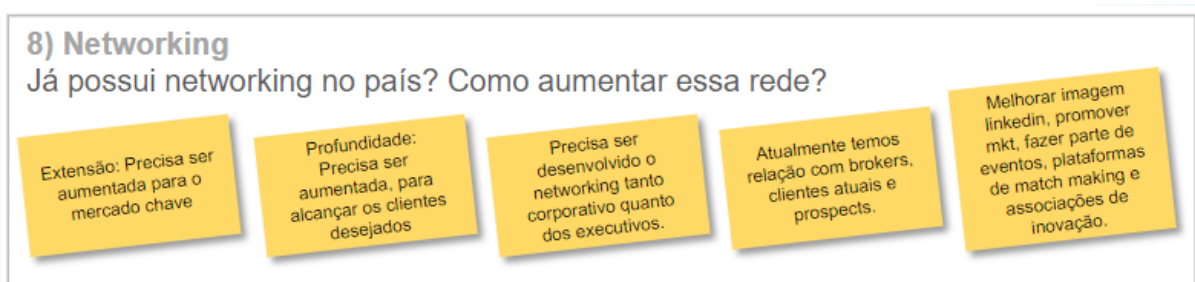
5.1.8 Networking

O *networking* internacional envolve estabelecer posições de rede dentro de um país estrangeiro (extensão da rede), desenvolver esses relacionamentos nas redes (profundidade da rede) e coordenar as várias redes em diferentes países (integração da rede) (AHIMBISIBWE *et al.*, 2020).

Durante a entrevista para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto *networking* de Johanson e Vahlne (2009), pois o fundador reconheceu a necessidade de expandir a sua rede e melhorar a profundidade dela, sendo assim, houve concordância com a importância do item *networking* no *framework*.

Durante a entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development* para validação e preenchimento do *framework*, evidenciou-se a necessidade de expandir a extensão e profundidade do *networking* do próprio time e da própria empresa enquanto marca. A Figura 19 apresenta as repostas do time no *framework* e define algumas estratégias para aumentar seu *networking*, apontando o LinkedIn como importante ferramenta.

Figura 19 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – *networking*



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

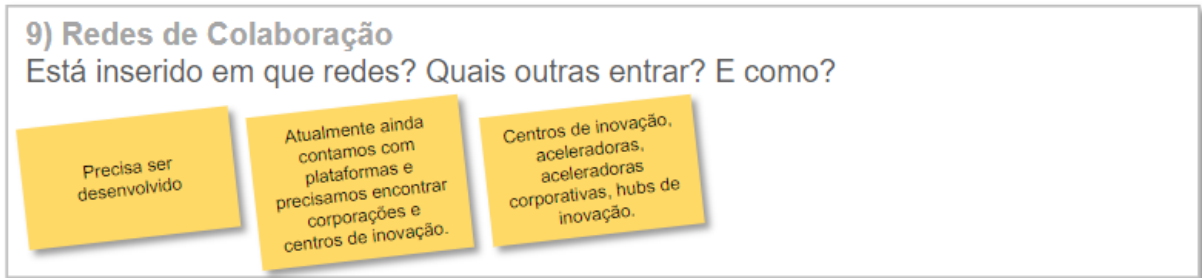
5.1.9 Redes de colaboração

A participação em redes de colaboração, como programas de aceleração e inovação aberta, pode contribuir no processo de internacionalização de uma *startup*. As *startups* participam em programas de inovação aberta para adquirir novos conhecimentos dos parceiros externos, contribuindo para o rápido desenvolvimento em mercados estrangeiros, proporcionando maior conhecimento sobre internacionalização (SEKLIUCKIENE; SEDZINIAUSKIENE; VIBURYS, 2016).

Durante a entrevista para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto redes de colaboração de Johanson e Vahlne (2009), pois eles já participam de redes no Brasil, e tinham se atentado quanto ao valor da participação de redes de colaboração no exterior. Não houve nenhuma contrariedade ou adição ao item redes de colaboração, sendo assim, houve concordância com a importância do item redes de colaboração no *framework*.

Já na entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development* para validação e preenchimento do *framework*, foi apresentada a falta de participação em redes de colaborações internacionais e indicam-se, na Figura 20, algumas redes potenciais em que a *startup* Y buscará contatos.

Figura 20 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – redes de colaboração



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

5.1.10 Transferência de conhecimento

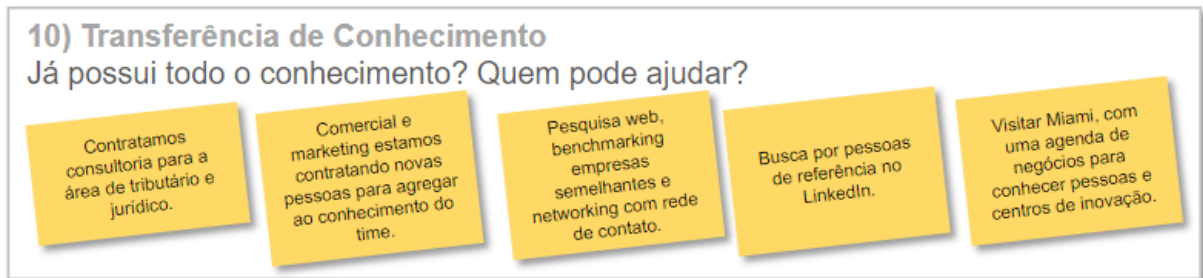
A transferência de conhecimento é importante no processo de internacionalização, como já abordavam Johanson e Vahlne (nos anos de 1977 e 2009), pois é por meio dela que também se adquire conhecimento de mercado. O desempenho da internacionalização depende, em grande parte, da capacidade das empresas de relacionar o comportamento internacional inovador e proativo ao processo de aprendizagem com a manutenção do *networking* nacional e internacional (AMAL; FREITAG FILHO, 2010).

Durante a entrevista para verificar a percepção do gestor da *startup* sobre a relevância dos aspectos do *framework* de exportação de serviços, confirmou-se a aderência do aspecto transferência de conhecimento de Johanson e Vahlne (2009), pois já faz parte da rotina da empresa, buscar conhecimento estruturado e não estruturado com pessoas que atuam naquele mercado e em pesquisas em ferramentas de buscas, sendo assim, houve concordância com a importância do item transferência de conhecimento no *framework*.

A *startup* Y indicou, durante a entrevista com o gestor da *startup* e o *head of business development* para validação e preenchimento do *framework*, o estado atual de ganho de conhecimento e como expandi-lo. Na Figura 21 apresentam-se algumas formas de transferência de conhecimento executadas por ela, como a contratação de consultorias, contratação de pessoas para o time que já possuam determinado conhecimento, e as formas de ganho de

conhecimento, como a busca de pessoas referência em determinado assunto no LinkedIn e o agendamento de uma visita a Miami com uma agenda de negócios.

Figura 21 – *Framework* de exportação de serviços da *startup* Y – transferência de conhecimento




Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os elementos apresentados neste capítulo demonstraram grande aplicabilidade junto a *startup*, pois no momento de validação dos aspectos pertencentes ao *framework*, já se evidenciou alguns itens considerados importantes para a estratégia da *startup* Y, porém, não estavam estruturados em um plano. Existiam fragmentos isolados, no qual o *framework* tornou possível a integração em apenas uma estratégia. Houve uma sugestão de inclusão no aspecto grau de inovação, sendo uma análise de concorrentes proposta pelo time, que fez a diferença no resultado.

Com base no conhecimento adquirido durante a aplicação do *framework* junto a *startup*, elaborou-se um slide de apoio contendo uma breve descrição sobre a forma de preenchimento, conforme é apresentado na Figura 22.

Figura 22 – Síntese do *framework* de exportação de serviços da *startup* Y

Pais:		Frame de Exportação de Serviços 	
5) Grau de Inovação do Serviço Quanto inovador é o seu serviço? Quais são seus diferenciais competitivos? <ul style="list-style-type: none"> Definir o grau de inovação; Pesquisar concorrentes; Definir os diferenciais. 		8) Networking Já possui networking no país? Como aumentar essa rede? <ul style="list-style-type: none"> Definir a extensão da rede, a profundidade da rede e a integração da rede; Definir ações para melhorar pontos negativos. 	
6) Capital Humano Qual time é necessário e qual time você possui? <ul style="list-style-type: none"> Definir as pessoas necessárias no processo e suas características. 		9) Redes de Colaboração Está inserido em que redes? Quais outras entrar? E como? <ul style="list-style-type: none"> Descrever a participação em programas internacionais, e mapear possíveis oportunidades em participar de novos programas, contribuindo assim para a construção de conhecimento, desenvolvimento de networking e geração de negócios. 	
7) Conhecimento Experimental Já possui experiência no país? Como adquirir novas? <ul style="list-style-type: none"> Viagens para o país; Reuniões realizadas, eventos, feiras, participar de eventos realizados por aceleradoras, pitch de concorrentes; Outros. 		10) Transferência de Conhecimento Já possui todo o conhecimento? Quem pode ajudar? <ul style="list-style-type: none"> Determinar quais conhecimentos são necessários sobre esse novo mercado e posteriormente definir quais as fontes de tais conhecimentos, seja através de pesquisas ou acionando pessoas em sua rede. 	
1) Comprometimento Quais recursos serão empregados? <ul style="list-style-type: none"> Recursos de pessoas; Contratação de time; Networking naquele país; Marketing; Outros. 	2) Tempo Qual o período de tempo? <ul style="list-style-type: none"> Recomenda-se definir o período de 2 anos, porém a startup pode definir o melhor período; Definir uma meta para cada ano. 	3) Investimento Qual o \$ alocado na iniciativa? <ul style="list-style-type: none"> Definir um valor total de acordo com o tempo definido anteriormente. 	4) Risco Quais riscos envolvidos da iniciativa? <ul style="list-style-type: none"> Câmbio; Atraso de pagamentos; Risco político; Risco cultural; Outros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Recomendam-se, a seguir, algumas diretrizes para preenchimento do *framework* de exportação, de acordo com o conteúdo apresentado na Figura 21. Para o aspecto comprometimento, podem ser empregados: a) recursos financeiros; b) recursos de pessoas; c) contratação de time; d) *networking* naquele país; e) marketing voltado ao país. A definição do comprometimento empregado fica a cargo da *startup*.

Já para o aspecto tempo, define-se o período de tempo conforme a estratégia da *startup* e sua alocação de recursos, pois de acordo com a escola nórdica incrementalista, o comprometimento é construído em um espaço de tempo. Recomenda-se definir o tempo de dois anos para a aplicação da ferramenta, assim como uma meta para cada ano.

Quanto ao aspecto investimento, se os custos e o risco da estratégia internacional forem suficientemente altos, a ponto de as empresas limitarem ou se absterem de entrar em mercados estrangeiros, a relação entre o investimento de capital e os níveis de internacionalização pode ser negativa ou inexistente (VITHESSONTHI, 2017). Portanto, o volume financeiro não determina os níveis de internacionalização, e é usado apenas para enquadrar uma estratégia possível para a *startup*.

Sobre o aspecto risco, a *startup* define-os como inerentes ao seu negócio, como por exemplo, a perda de foco do seu negócio doméstico, sobrecarga de trabalho do time, riscos relacionados ao câmbio, atraso de pagamentos, risco político e cultural, entre outros.

Já no aspecto grau de inovação, recomenda-se definir o grau de inovação seguindo a classificação de Al'Tshuller (1999), pesquisando os concorrentes e, conseqüentemente, definindo diferenciais perante eles.

Para o aspecto capital humano, recomenda-se descrever as pessoas envolvidas no processo de exportação, assim como as redes e habilidades que cada uma possui e que contribuirá para o processo. É importante descrever, também, novas contratações, assim como habilidades que elas devam ter.

Para o *framework* de exportação, precisa-se definir o aspecto conhecimento experimental da *startup*, passados e atuais. Esses conhecimentos, podem ser pautados em viagens para o país, reuniões, eventos, feiras, participação em eventos realizados por aceleradoras, *pitch* de concorrentes entre outras possibilidades.

Quanto ao aspecto *networking*, em um primeiro momento a *startup* precisa definir se já possui extensão de rede no país desejado, se já possui uma profundidade aceitável para escalar essa rede e, por último, se possui uma integração em diferentes países. Caso as respostas sejam negativas, precisa definir ações para melhorar os pontos negativos.

Já no aspecto redes de colaboração, recomenda-se descrever a participação em programas internacionais e mapear possíveis oportunidades em envolver-se em novos programas, contribuindo para a construção de conhecimento, desenvolvimento de *networking* e geração de negócios.

Ademais, para o aspecto transferência de conhecimento, a *startup* precisa determinar quais conhecimentos são necessários sobre esse novo mercado e, posteriormente, definir quais as fontes de tais conhecimentos, seja por intermédio de pesquisas ou acionando pessoas em sua rede.

Já durante o preenchimento junto ao gestor da *startup* e o *head of business development*, seguiu-se a dinâmica de preenchimento item a item, no qual um moderador passou as instruções quanto a possibilidade de preenchimento, fazendo com que o time discutisse e chegasse a um preenchimento final e que todos compreendiam. Essa etapa de preenchimento durou cerca de uma hora e, ao final, foi perguntado sobre as impressões do *framework* e sugestões quanto a possíveis adequações. Todos acordaram de que a ferramenta atende as necessidades e que a dinâmica de preenchimento fluiu sem grandes empecilhos.

Os participantes da *startup* Y comentaram que já iniciariam o processo de desenvolvimento dos pontos a melhorar que foram percebidos durante o preenchimento do *framework* e comprometeram-se a atualizá-lo, assim que as atividades evoluam, tornando-o um

guia no seu processo de internacionalização. No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abordou a realidade de uma *startup* em início do seu processo de internacionalização, e o tema mostrou-se atual, devido ao ganho de notoriedade das *startups* nos últimos anos. No Brasil, de acordo com estudo da Abstartups (2018), 77% dos negócios das *startups* se identificam como B2B (*business to business*), operando em um mercado TI que, de acordo com a Brasscom (2020), em 2019 representou R\$ 253 bilhões, destes, R\$103,2 bilhões foi destinada a área de serviços, já a área de *software* foi responsável por 27% do montante total, enquanto o país em 2019, exportou apenas US\$ 1,9 bilhões, representando apenas 0,4%. As *startups* podem ser um relevante instrumento para o aumento dessa participação.

Nesse contexto, a situação-problema desta pesquisa foi compreender se as *startups* possuíam todo o arcabouço necessário para exportar os seus serviços e quais ferramentas utilizavam nesse processo, guiando-se pela seguinte pergunta: Que elementos poderiam orientar uma *startup* B2B a exportar serviços de TI? Esta pesquisa é conduzida por meio da realidade estudada da *startup* Y e sua situação-problema específica.

Consequentemente, a resposta para essa pergunta deu-se por meio de um *framework*, possibilitando fornecer a *startup* Y, de maneira colaborativa, um mapeamento de ações voltadas para a exportação, embora em sua realidade já possuía muitos dos elementos apresentados no *framework*, porém, não estavam organizados em um processo, guiando o time a uma mentalidade voltada à internacionalização. Portanto, o *framework* proposto promove o desenvolvimento de uma estratégia entre membros de um time de maneira colaborativa.

O objetivo geral desta pesquisa era propor um *framework* para internacionalização de *startups* de serviços B2B, no qual foi alcançado, pois a *startup* selecionada possuía conhecimento em internacionalização, assim como já realizava exportações para outro país, contribuindo ativamente para o processo de construção, sugerindo adequações.

Os objetivos específicos foram alcançados, ou seja, foram descritas as etapas do processo de internacionalização da empresa estudada através do conhecimento adquirido junto a literatura assim como a realidade estudada. Foi identificado também, na percepção do gestor da *startup*, a relevância dos elementos do *framework* internacionalização incluindo as contribuições geradas por ele. Pôde-se avaliar com o gestor da *startup* e o *head of business development*, o *framework* para internacionalização de *startups* de serviços B2B e o preenchimento dele, através de uma dinâmica de colaboração entre ambos.

Foi proposto um *framework* a partir das contribuições da literatura e da realidade estudada, contendo dez aspectos inerentes ao processo de exportação de serviços para uma *startup*, que são: 1) o comprometimento; 2) o tempo; 3) o investimento; 4) o risco; 5) o grau de inovação do serviço; 6) o capital humano; 7) o conhecimento experimental; 8) o *networking*; 9) as redes de colaboração; e 10) a transferência de conhecimento. A aplicação do *framework* proposto fará com que a *startup* organize o seu processo de exportação de serviços, visualizando lacunas e criando estratégias, a fim de minimizar riscos.

No que tange as contribuições do trabalho, há um potencial impacto dele para com o ecossistema de inovação de Santa Catarina, mais precisamente de Florianópolis, pois é onde se localiza a sede da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE). O pesquisador teve a oportunidade de apresentar o *framework* para os membros pertencentes a vertical Internacionalização da instituição, no qual pode-se notar uma lacuna sobre ferramentas ou metodologias que auxiliasse os empreendedores durante o processo de internacionalização, diz empreendedores, pois para fazer parte de uma vertical é necessário que seja uma empresa associada. Portanto, o pesquisador irá disseminar a adoção do *framework* junto as *startups* de tecnologia, pois acredita que ele possui uma vasta aderência com as necessidades delas.

As limitações desta pesquisa dão-se pelo estudo de um caso específico, ou seja, apenas uma realidade estudada, pois o aumento na quantidade de *startups* pesquisadas, poderia contribuir com a validação da generalidade do *framework*. Porém, há uma lacuna não respondida nesta pesquisa, que é a falta de execução do processo e atividades determinados pela *startup* durante o preenchimento do *framework* de exportação, no qual a execução das atividades propostas nos dez aspectos do *board* contribuiria com possíveis mudanças necessárias no *framework*. Outra limitação é que o processo de internacionalização proposto no *framework* é desenhado de maneira linear, no qual na realidade poderia haver alternâncias entre as etapas propostas. Por último, a limitação de contexto de localização, pois a *startup* está localizada no Brasil, logo o *framework* é destinado a *startups* brasileiras.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação do *framework* em diferentes *startups* atuantes em diferentes mercados e com diferentes portes. Recomenda-se, também, a continuação de pesquisas acerca dos diferentes modos de entrada, pois esta pesquisa guiou-se somente com o modo de entrada da exportação, mas há a possibilidade de expandir a criação de outros *frameworks* pautados nos diferentes modos de entrada, contribuindo para o ciclo de vida das *startups*, havendo mais ferramentas disponíveis que as ajudem a internacionalizar os seus negócios.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação. **Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups: Abstartups e Accenture**, São Paulo, p. 1-34, 1 jul. 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/radiografia-do-ecossistema/>. Acesso em: 3 mar. 2020.
- ABSTARTUPS. **O que é bootstrapping e como fazer**. Jan. 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-bootstrapping-e-como-fazer/>. Acesso em: 11 fev. 2022.
- ADLUNG, R.; SOPRANA, M. SMEs in services trade — A GATS perspective. **Intereconomics**, v. 48, p. 41-50, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-013-0443-1>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-013-0443-1>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- AHIMBISIBWE, G. M.; NTAYI, J. M.; NGOMA, M.; BAKUNDA, G.; KABAGAMBE, L. B. The internationalization of small to medium-sized enterprises: do all levels in international networking matter?. **Journal Of Small Business And Enterprise Development**, [S. l.], v. 27, n. 5, p. 817-837, 8 jul. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jsbed-09-2019-0313>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-09-2019-0313/full/html>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- AL'TSHULLER, G. S. **The innovation algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity**. Technical innovation center, Inc., 1999.
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R. Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. **European Business Review**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 608-623, 17 out. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09555341011082916>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555341011082916/full/html>. Acesso em: 25 mar. 2022.
- AN, X.; DENG, H.; CHAO, L.; BAI, W. Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. **Journal Of Knowledge Management**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 574-590, 6 maio 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jkm-10-2013-0413>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2013-0413/full/html>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATRA, S.; GUPTA, V. K.; SHARMA, S.; YADAV, R. Seeds of demand-side legitimacy: when do existing companies procure from B2B startups?. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. ahead-of-print No. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0252>. Disponível em: https://www-x--mol-com.translate.google/paper/1486866757360541696?_x_tr_sl=zh-CN&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=op.sc. Acesso em: 22 mar. 2022.
- BEDNÁR, R.; TARIŠKOVÁ, N. Indicators of startup failure. **Industry 4.0**, v. 2, n. 5, p. 238-240, 2017.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal Of International Business Studies**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 93-98, mar. 1977. Springer Science and Business Media LLC. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490783>. Acesso em: 18 fev. 2022.

BITNER, M. J. Service Research. **Journal Of Service Research**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 103-104, 19 abr. 2017. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670517697515>.

Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670517697515>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BLANK, S.; DORF, b. **Startup**: manual do empreendedor. São Paulo: Alta Books Editora, 2014.

BOOKER, L. D.; BONTIS, N.; SERENKO, A. Evidence-Based Management and Academic Research Relevance. **Knowledge And Process Management**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 121-130, jul. 2012. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.1392>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1392>. Acesso em: 18 fev. 2022.

BORTOLINI, R. F. *et al.* Lean Startup: A Comprehensive Historical Review. **Management Decision**, v. 59, n. 8, p. 1765-83, ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>.

Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2017-0663/full/html>. Acesso em: 2 mar. 2022.

BOURDIEU, P. The forms of capital. *In*: RICHARDSON, J. **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Westport, CT: Greenwood, 1986. Disponível em:

<https://www.socialcapitalgateway.org/content/paper/bourdieu-p-1986-forms-capital-richardson-j-handbook-theory-and-research-sociology-educ>. Acesso em: 2 mar. 2022.

BRASSCOM. **Relatório Setorial de TIC 2019**. São Paulo, v. 2020, 18 nov. 2019. Disponível em: <https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-de-tic-2019/>. Acesso em: 11 fev. 2022.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Built to Last**: Successful Habits of Visionary Companies. New York, NY: HarperCollins, 1994.

CONCONI, P. *et al.* The Internationalization Process of Firms: From Exports to FDI. **Journal of International Economics**, v. 99, p. 16-30, mar. 2016. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jinteco>. Disponível em:

<https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v99y2016icp16-30.html>. Acesso em: 18 mar. 2022.

COSTA, L. F. L. G. *et al.* Escolas Teóricas Do Processo de Internacionalização: Uma Visão Epistemológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 960-73, dez. 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1590/1679-395154072>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/DGgJyfL64TwJXzHV9DGDg7S/?lang=pt>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CUERVO-CAZURRA, A. *et al.* Internationalization Motives: Sell More, Buy Better, Upgrade and Escape. **The Multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 25-35, abr. 2015. DOI:

<https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBR-02-2015-0009/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2022.

DA SILVA, G. C. R. F. **O método científico na psicologia: abordagem qualitativa e quantitativa**. 2010. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34258237/o_metodo_cientifico_na_psicologia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1647430183&Signature=ONOVtDtraZKduu8KOFoGliM4oaiivygFzthavWHuwlrmr2JK2IButArIyXvCU20COMwEAIONw3LKzv5OsQDJ-cpnWNMuBhRbHLGszeR~jpoJjClgwUNdtqZgpWsAf~4EpHwBJqWNL0W~wo2d8Y6vcZxI-Dz1ix71EiAbk8uHfGCRgbl-ja0ONhtHCYUQNomBR3dluIhpSR3wUBZVRLMtSHz02sILvnFk6LStW8XaeAsXtCOSJKGKPYtbfVqHhgczehaE5rKO1o33c2aC4LVKOUj2ZoPrb1vzxtH2S0miPCn-dqT6wkuNvC81u1YC5~XBZPXU0GP7Lm5XFtLGIXbZw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 16 mar. 2022.

DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical Education**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 314-321, abr. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>. Acesso em: 18 fev. 2022.

EMANUEL, E. J. Going to the Moon in Health Care: Medicine's Big Hairy Audacious Goal (BHAG). **JAMA**, v. 310, n. 18, p. 1925, nov. 2013. DOI:

<https://doi.org/10.1001/jama.2013.281967>. Disponível em: <https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/1769899>. Acesso em: 12 mar. 2022.

FIGUEIRA, K. K.; HÖRBE, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, Universidade Federal de Santa Maria, v. 10, p. 56-71, 7 ago. 2017. DOI:

<http://dx.doi.org/10.5902/1983465924965>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/24965>. Acesso em: 25 mar. 2022.

FREIXANET, J.; RENART, G. A Capabilities Perspective on the Joint Effects of Internationalization Time, Speed, Geographic Scope and Managers' Competencies on SME Survival. **Journal of World Business**, v. 55, n. 6, p. 101110, out. 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jwb>. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/worbus/v55y2020i6s1090951620300389.html>. Acesso em: 12 jan. 2022.

FRIMAN, M.; GÄRLING, T.; MILLETT, B.; MATTSSON, J.; JOHNSTON, R. An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 31, n. 5, p. 403-409, ago. 2002. DOI:

[http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00154-7](http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00154-7). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850101001547?via%3Dihub>. Acesso em: 12 jan. 2022.

GIARDINO, C.; WANG, X.; ABRAHAMSSON, P. Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. In: LASSENIUS, C.; SMOLANDER, K. (eds). **Software Business. Towards Continuous Value Delivery**. ICSOB 2014. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v 182, springer, 2014. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3.

Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-08738-2_3. Acesso em: 25 mar. 2022.

GRAHAM, P. **Startup** = growth. 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em: 9 fev. 2022.

GRIMM, A. N. Trends in U.S. Trade in Information and Communications Technology (ICT) Services and in ICT-Enabled Services. **Survey of Current Business**, v. 96, n. 5, maio 2016. Disponível em: link.gale.com/apps/doc/A456754205/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=f115c4a7. Acesso em: 23 dez. 2020.

GUENTHER, J. Gender and Globalization. **Journal Of Developing Societies**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 28-42, mar. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0169796x14562938>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0169796X14562938>. Acesso em: 20 jan. 2022.

HAN, M. Developing social capital to achieve superior internationalization: a conceptual model. **J Int Entrepr.**, v. 4, p. 99-112, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0003-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-007-0003-5>. Acesso em: 13 jan. 2022.

HILL, R. K. What an Algorithm Is. **Philosophy & Technology**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 35-59, 11 jan. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s13347-014-0184-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13347-014-0184-5>. Acesso em: 12 jan. 2022.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 1. ed. Thomsom: São Paulo, 2002.

JAIN, S. Growth of startup ecosystems in India. **International Journal of Applied Research**, v. 2, n. 12, p. 152-154, 2016.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83101, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023219207042>. Acesso em: 12 jan. 2022.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32. mar. 1977. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Acesso em: 25 ja. 2022.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **J Int Bus Stud**, v. 40, p. 1411-1431, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24>. Acesso em: 24 jan. 2022.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Internationalization is both a behavior and an attitude. **Antecedents of Venture Firms Internationalization**, Gabler, p. 306, 2008.

Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9821-7.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2022.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm ? Four swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-23, out. 1975. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>. Acesso em: 12 fev. 2022.

JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 3, p. 284-303, maio 2005. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400138>. Acesso em: 15 fev. 2022.

KNIGHT, J. Updated definition of internationalization. **International higher education**, n. 33, 2003. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/download/7391/6588>. Acesso em: 27 mar. 2022.

KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, [S. l.], v. 59, n 3, p. 347-357, jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681316000094?via%3Dihub>. Acesso em: 13 fev. 2022.

LIANG, X.; LU, X.; WANG, L. Outward internationalization of private enterprises in China: the effect of competitive advantages and disadvantages compared to home market rivals. **Journal Of World Business**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 134-144, jan. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2011.02.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951611000253?via%3Dihub>. Acesso em: 30 mar. 2022.

LOANE, S.; BELL, J. D.; MCNAUGHTON, R. A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. **Journal Of World Business**, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 489-504, dez. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.009>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951607000466?via%3Dihub>. Acesso em: 20 fev. 2022.

LUCIAN, R.; DE OLIVEIRA, B. R. B. Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. **Revista Administração em Diálogo**, v. 10, n. 1, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654437003.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARMER, M. *et al.* **Startup Genome Report**: A new framework for understanding why startups succeed. Berkley University and Stanford University, Tech. Rep, 2011.

MASCARENHAS, B. Coping with uncertainty in international business. **Journal of International Business Studies**, v. 13, n. 2, p. 87-98, 1982.

MATTOO, A. Pre-Emptying Protectionism in Services: the gaps and outsourcing. *Journal Of International Economic Law*, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 765-800, 1 dez. 2004. Oxford University Press (OUP). DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/jiel/7.4.765>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jiel/article-abstract/7/4/765/817360?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 13 fev. 2022.

MAURYA, A. **Running lean**: iterate from plan A to a plan that works. O'Reilly Media, Inc., 2012.

MCCARTHY, J. **What is artificial intelligence**. 2004. Disponível em: <http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai>. Acesso em: 27 jun. 2022.

MEISSNER, H. G.; GERBER, S. Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**, v. 32, n. 3, p. 217-228, 1980.

NEUBERT, M. **Internationale Markterschließung**: Vier Schritte zum Aufbau neuer Auslandsmärkte. Munich: MI Wirtschaftsbuch, 2011.

NEUBERT, M. **Global Market Strategies**: how to turn your company into a successful international enterprise. Frankfurt: Campus Verlag, 2013.

NEUBERT, M. Lean Internationalization: How to Globalize Early and Fast in a Small Economy. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 5, maio 2017. DOI: <https://ssrn.com/abstract=3394512>. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3394512. Acesso em: 26 jul. 2022.

NEUBERT, M. The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. **Technology Innovation Management Review**, v. 8, n. 5, 2018. DOI: <https://ssrn.com/abstract=3394507>. Acesso em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3394507. Acesso em: 22 maio 2022.

OECD. **Foreign Direct Investment (FDI)**. 2021. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en#:~:text=Foreign%20direct%20investment%20\(FDI\)%20is,enterprise%20resident%20in%20another%20economy](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en#:~:text=Foreign%20direct%20investment%20(FDI)%20is,enterprise%20resident%20in%20another%20economy). Acesso em: 25 jan. 2022.

OLIVEIRA, M. S. **The internationalization patterns of Portuguese scaleup firms**. 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130526/2/432022.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2022.

PANETTA, K. **10 Management Techniques from Born-Digital Companies**. Gartner. Nov. 2016. Disponível em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/10-management-techniques-from-born-digital-companies#:~:text=Born%2Ddigital%20enterprises%20are%20%E2%80%9Ca,technologies%20as%20a%20core%20competency.%E2%80%9D>. Acesso em: 2 fev. 2022.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produto & Produção**, v. 19, n. 3, set. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.93337>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337>. Acesso em: 22 jun. 2022.

PICKEN, J. C. From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 587-95, set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681317300605?via%3Dihub>. Acesso em: 13 jun. 2022.

PIRES, J. G. Alguns Insights Em Startups Um Novo Paradigma Para a Tríplice Aliança Ciência, Tecnologia e Inovação. **Revista Gestão & Saúde**, v. 11, n. 1, p. 38-54, fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.26512/gv.v11i1.28626>. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/28626>. Acesso em: 13 maio 2022.

RIES, E. **Lean Startup**: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline Wirtschaft, 2014.

RIGTERING, J. P. C.; BEHRENS, M. A. The Effect of Corporate – Start-Up Collaborations on Corporate Entrepreneurship. **Rev Manag Sci**, v. 15, p. 2427-2454, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00443-2>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00443-2>. Acesso em: 18 jun. 2022.

RIPOLLÉS, M. *et al.* Factors Enhancing the Choice of Higher Resource Commitment Entry Modes in International New Ventures. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 648-66, ago. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593111001417?via%3Dihub>. Acesso em: 18 jun. 2022.

ROBERT, N. How artificial intelligence is changing nursing. **Nursing Management**, [S. l.], v. 50, n. 9, p. 30-39, set. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/01.numa.0000578988.56622.21>. Disponível em: https://journals.lww.com/nursingmanagement/Fulltext/2019/09000/How_artificial_intelligence_is_changing_nursing.8.aspx. Acesso em: 30 maio 2022.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000610705705/full/html>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SÁEZ, S. **Trade in Services Negotiations**: a guide for developing countries. Washington: The World Bank, 2010.

SALAMZADEH, A.; KESIM, K. H. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. **4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)**, Belgrade, Serbia, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2628861>. Acesso em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2628861. Acesso em: 15 jun. 2022.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-010-0064-8>. Acesso em: 22 maio 2022.

SEIFERT, J. R.; RENE, E.; CLÓVIS, L. M. S. Environment, Resources and Interpretation: Influences in the Internationalization Strategies of the Food Industry in Brazil. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, p. 40-63, ago. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922007000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/Y9LJ8qKrgsgKXWcZpyjkFFw/?lang=en>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SEIFERT, R. What is Internationalization? An Analysis of its Conceptual Dimensions and Analytical Components. **EnANPAD**, v. 36, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_ESO1619.pdf. Acesso em: 25 jan. 2022.

SEKLIUCKIENE, J.; SEDZINIAUSKIENE, R.; VIBURYS, V. Adoption of Open Innovation in the Internationalization of Knowledge Intensive Firms. *Engineering Economics*, [S.L.], v. 27, n. 5, p. 1-20, 22 dez. 2016. Kaunas University of Technology (KTU). DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.27.5.15371>. Disponível em: <https://inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/15371>. Acesso em: 25 jan. 2022.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, jan. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2004.11658509>. Acesso em: 15 fev. 2022.

SHEPHERD, D. A.; GRUBER, M. The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 45, n. 5, p. 967-98, set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1042258719899415>. Acesso em: 12 fev. 2022.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56781325/2113-7552-1-PB-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1647520229&Signature=XsIz9HBvKaOyL4GRFwK-rwmyGSYPOw2Pc38griI5e-aVUmFf6GfsOS2pB8~sTIV9YVoc4qOV7tHha-EdtRrbCVSEqmCkYWKjX9mpAxE3WMmh9~wtqlAJIF86evS4QelZxqYwIh0W0W6k~~Vd8Y06YwrYiO8IWlxFbIVdepTzOwbeu3HZTHcgtg18K6pWYaaL9L4~2kVEuaQxMAEMvr iTDJrgGek0EzcNwayMwliAshbfo7GpGvZa8VsbiBHJnBhIZGEREmRFJKzvR-u71D8fCURwWMjCdHsjxBEHFlfGkIqivZRB3jFKFEXbPDKtUNnPb1IMUm3Nlixw7knYIdWGQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 17 mar. 2022.

SILVA, D. S. *et al.* Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. **International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 595-628, 8 jan. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ijebr-07-2019-0425>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBr-07-2019-0425/full/html>. Acesso em: 25 fev. 2022.

SOARES, E. Modelo de Uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. **Gestão & Planejamento – G&P**, v. 14, n. 2, p. 338-349, maio 2013. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2206>. Acesso em: 6 abr. 2022.

SOTO, M. G. G.; CABRERA, A. M. G. Internationalization Strategy in New E-Ventures: Towards A General Model and New Research Agenda. *In*: KOLLMANN, T.; ANDREAS, K.; STÖCKMANN, C. **E-Entrepreneurship and ICT Ventures: Strategy, Organization and Technology**. edited by. Hershey, PA: IGI Global, 2010. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-61520-597-4.ch002>. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/41146>. Acesso em: 12 abr. 2022.

STEIBER, A. Corporate-startup Collaboration: Its Diffusion to and within the Firm. **Triple Helix**, v. 7, n. 2-3, p. 250-276, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10005>. Disponível em: https://brill.com/view/journals/thj/7/2-3/article-p250_6.xml. Acesso em: 15 abr. 2022.

STISAGER, N. L.; MICHAELER, T. Business Models and Internationalization Speed. 2015. Disponível em: https://projekter.aau.dk/projekter/files/213770558/MT_19.pdf. Acesso em: 27 mar. 2022.

TASEL, F. The importance of timing of internationalization: a literature review. **Pressacademia**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 202-209, 31 dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1333>. Disponível em: <https://www.pressacademia.org/archives/jmml/v7/i4/3.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022.

THAI, M. T. T.; CHONG, L. C. Dynamic experimental internationalization: strategy of smes from a transition economy. **Journal Of International Entrepreneurship**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 370-399, 18 ago. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-013-0110-4>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-013-0110-4>. Acesso em: 27 abr. 2022.

TRADE MAP. International Trade Center, Geneva. 2021. Disponível em: <https://www.trademap.org/Index.aspx>. Acesso em: 5 jun. 2021.

TUPPURA, A. *et al.* Linking Knowledge, Entry Timing and Internationalization Strategy. **International Business Review**, v. 17, n. 4, p. 473-87, ago. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev>. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v17y2008i4p473-487.html>. Acesso em: 23 jun. 2022.

VAHLNE, J.-E.; IVARSSON, I. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 3, p. 227-247, 2014.

VAHLNE, J.-E.; IVARSSON, I.; JOHANSON, J. The tortuous road to globalization for Volvo’s heavy truck business: extending the scope of the Uppsala Model. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593110000673?via%3Dihub>. Acesso em: 20 jun. 2022.

- VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 9, p. 1087-1102, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-017-0107-7>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise: From internationalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189-208, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651331311321963/full/html>. Acesso em: 22 jun. 2022.
- VAN TULDER, R. Getting All Motives Right: A Holistic Approach to Internationalization Motives of Companies. **The Multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 36-56, abr. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2014-0068>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBR-12-2014-0068/full/html>. Acesso em: 13 maio 2022.
- VANDERSTRAETEN, J.; LOOTS, E.; HAMELIN, A.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Micro-foundations of small business internationalization: introduction to the Special Section. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 27, n. 3, p. 265-283, 2020. DOI: <https://doi.org.ez74.periodicos.capes.gov.br/10.1108/CCSM-04-2020-0100>. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03015594/document>. Acesso em: 10 maio 2022.
- VITHESSONTHI, C. Capital investment and internationalization. **Journal of Economics and Business**, v. 90, p. 31-48, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2016.12.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148619516301229?via%3Dihub>. Acesso em: 13 jun. 2022.
- WACH, K. The Evolution of the Uppsala Model: Towards Non-Linearity of Internationalization of Firms. **International Entrepreneurship Review**, v. 7, n. 2, p. 7-19, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01>. Disponível em: <https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/2033>. Acesso em: 22 abr. 2022.
- WALLIN, A.; STILL, K.; KOMI, M. Start-up entrepreneurs' key concerns on path of entrepreneurial innovation. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2015. p. 1. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Arto-Wallin/publication/280941708_Start-up_entrepreneurs_key_concerns_on_path_of_entrepreneurial_innovation/links/5def5c9d4585159aa471149c/Start-up-entrepreneurs-key-concerns-on-path-of-entrepreneurial-innovation.pdf. Acesso em: 12 maio 2022.
- WANG, X. *et al.* Key challenges in software startups across life cycle stages. In: **International conference on agile software development**. Springer, Cham, 2016. p. 169-182. Disponível em: https://bia.unibz.it/view/delivery/39UBZ_INST/12234928990001241/13234958450001241. Acesso em: 12 maio 2022.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, dez. 1988. DOI: <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030630708801400203>. Acesso em: 18 abr. 2022.

WILLIAMS, A. M.; SHAW, G. Internationalization and innovation in tourism. **Annals Of Tourism Research**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 27-51, jan. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016073831000126X?via%3Dihub>. Acesso em: 18 abr. 2022.

WORTH, S. M. **The association guide to going global**: new strategies for a changing economic landscape. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

WU, L.; BARASH, G.; BARTOLINI, C. A Service-oriented Architecture for Business Intelligence. **Ieee International Conference On Service-Oriented Computing And Applications (Soca '07)**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 1-15, jun. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/soca.2007.6>. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4273437>. Acesso em: 19 abr. 2022.

APÊNDICE A – Instrumento utilizado para a coleta de dados com a *startup* pesquisada.

1 STARTUPS

Busca-se compreender a realidade da *startup*, assim como as ferramentas e conhecimento utilizados por ela no processo de internacionalização, por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas.

- a. Qual a relação com grandes corporações?
- b. Essas corporações possuem operação global?
- c. Já realiza exportação de serviços? Qual a porcentagem do faturamento?
- d. Quais as fases de internacionalização consideradas?
- e. Quais barreiras internacionais consideradas?
- f. Utiliza alguma ferramenta ou metodologia como suporte para a inserção internacional?
- g. A *startup* está presente em redes de colaboração internacional?
- h. Como a *startup* adquire conhecimento do mercado internacional?
- i. Foi definido o investimento, tempo e o risco para o processo de internacionalização?