U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE STARTUPS: O PAPEL DAS REDES DE CONTACTO E CONSULTORES

Denise Franco Severo

M

2022

FACULDADE DE **ECONOMIA**

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE STARTUPS: O PAPEL DAS REDES DE CONTACTO E CONSULTORES

Denise Franco Severo

Relatório de estágio
Mestrado em Economia

Orientado por
Rosa Maria Correia Fernandes Portela Forte

2022

Agradecimentos

Aos meus pais, Norma e Severo que sempre me incentivaram e me apoiaram em todas as circunstâncias, me fornecendo a base necessária para que eu pudesse realizar sonhos. Aos meus irmãos, sobrinhos e agregados que, mesmo a distância, me inspiram e me ensinam sempre.

À professora orientadora, Rosa Maria, que com paciência e sabedoria tornou possível a realização deste trabalho.

Aos amigos conquistados em Portugal, que foram minha família durante esses dois últimos anos, me trazendo conforto, novas experiências e aprendizados.

Por fim, agradeço ao corpo docente e funcionários da Faculdade do Porto que se esforçam diariamente para garantir o funcionamento e a qualidade da Universidade. E a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação.

Resumo

O crescimento das *startups* brasileiras tem despertado a atenção de investidores de *venture capital* e também de empresas de consultoria que procuram oportunidades de auxiliar empresas na internacionalização. Tratando-se de um projeto de estágio, este trabalho tem por objetivo identificar oportunidades de atuação da empresa acolhedora, Market Access, no nicho de mercado das *startups*. Para isso foi utilizada metodologia quantitativa, na análise das respostas de 105 *startups* brasileiras a um questionário, e metodologia qualitativa a fim de explorar a perceção das *startups* acerca dos serviços oferecidos por empresas de consultoria de internacionalização. Foram identificadas 5 vertentes em que os serviços prestados pela Market Access seriam oportunos às *startups*: (1) auxílio em procedimentos burocráticos, (2) estratégias de marketing, (3) levantamento de dados, (4) construção de redes de contactos e (5) aspetos culturais. As *startups* também foram analisadas de acordo com as teorias de internacionalização e parecem estar em linha com o Modelo Uppsala, a medida que expandem para o mercado externo por etapas e de forma gradual dando preferência para operar em países próximos ao mercado doméstico em termos de *distância psíquica*. Entretanto, pode haver casos em que o processo de internacionalização é acelerado por fatores internos e externos às empresas. Nesse sentido, este trabalho contribui para a identificação de oportunidades de atuação da Market Access e, ao mesmo tempo, enquadra as *startups* analisadas com base nas teorias de internacionalização.

Códigos JEL: F20, F23, M13

Palavras-chave: startup, born global, new ventures, internacionalização, venture capital

Abstract

The growth of Brazilian startups has attracted the attention of venture capital investors and also of consulting companies looking for opportunities to assist organizations in internationalization process. As an internship report, this work aims to identify opportunities for the welcoming company, Market Access, to act in startups' markets. In order to do so, mixed methodology was used, such as quantitative in the analysis of the responses of 105 Brazilian startups to a questionnaire, and qualitative methodology in order to explore the perception of startups about the services offered by internationalization consulting companies. Five aspects were identified in which the services provided by Market Access would be appropriate for these startups: (1) assistance in bureaucratic procedures, (2) marketing strategies, (3) data collection, (4) building networks and (5) cultural aspects. Startups were also analyzed according to the theories of internationalization and seem to be in line with the Uppsala Model, as they expand to the foreign market in stages and gradually giving preference to operating in countries close to the domestic market in terms of with *psychic distance*. However, there may be cases in which the internationalization process is accelerated by factors internal and external to the startups. In this sense, this work contributes to the identification of business opportunities for Market Access and, at the same time, it analyzes startups based on internationalization theories.

JEL Codes: F20, F23, M13

Keywords: startup, born global, new ventures, internationalization, venture capital

ÍNDICE

Agradecimentos ii
Resumo iii
Abstract iv
Introdução 1
1. Revisão de literatura 3
1.1. Definições e características das *startups* 3
1.2. Motivações para internacionalização 4
1.3. Formas de internacionalização 5
1.4. Teorias da internacionalização 9
1.4.1 O papel das redes de contacto (*networking*) 10
1.5. Fatores que estimulam internacionalização precoce 16
2. Metodologia 19
2.1. Aspetos Metodológicos 19
2.2. Caracterização da amostra 20
3. Análise Empírica 24
3.1. Resultados do inquérito 24
3.1.1 Caracterização das empresas da amostra 24
3.2.2 Motivos para se internacionalizar 27
3.2. Resultados das entrevistas 30
3.2.1 Características das *startups* entrevistadas 30
3.2.2 Motivos para internacionalizar 31
3.2.3 Papel dos fundadores 33
3.2.4 Papel das empresas consultoras 35
3.2.5 Países alvo na internacionalização das *startups* 37
3.3. Discussão 39
4. Estágio Curricular 41
4.1. Market Access 41
4.2. Enquadramento do estágio 42
4.3. Atividades desenvolvidas no estágio 43
Conclusão 46
Apêndice I 47
Referências 49
Anexo I 55

Índice de Figuras

Figura 1. Hierarquia nos Modos de Entrada 6
Figura 2. Características distintivas da internacionalização precoce 17
Figura 3. Setores de atuação das *startups* da amostra 24
Figura 4. Objetivos internacionalização de acordo com a fase operacional das *startups* 30

Índice de Tabelas

Tabela 1. Teorias da Internacionalização 15
Tabela 2. Dados gerais das *startups* inquérito 25
Tabela 3. *Startups* face à internacionalização 26
Tabela 4. Empresas entrevistadas 31
Tabela 5. A figura do CEO 33
Tabela 6. Contribuição das consultoras no processo de internacionalização 35
Tabela 7. Externalização do processo de internacionalização 39

Introdução

Este trabalho insere-se no âmbito do desenvolvimento do estágio curricular na empresa Market Access. A Market Access encontra-se no mercado desde 2005, oferecendo consultoria especializada em internacionalização, auxiliando clientes e parceiros na expansão e abordagem a mercados externos. Já conta com um portfólio extenso de mais de 500 clientes, de diferentes indústrias e regiões do mundo.

Como forma de identificação das oportunidades de atuação da Market Access em novos mercados, foi desenvolvido um estudo para analisar *startups* brasileiras, dado que este é um nicho de empresas de interesse da empresa acolhedora. A organização inclusive apoiou, ao longo do segundo semestre de 2021 e primeiro semestre de 2022, um programa (SP Global) de capacitação voltado especificamente às *startups* brasileiras localizadas no estado de São Paulo, que tivessem interesse em aceder a mercados internacionais. A partir da inscrição destas empresas no programa SP Global, foi concebida uma base de dados com informações relevantes sobre as *starturps*.

O interesse da Market Access no nicho das *startups* está relacionado ao desempenho que estas empresas têm apresentado. Nos primeiros trimestres de 2021 foi registado um volume recorde de investimentos em *starturps* (ABVCAP & Apex-Brasil, 2021)[1]. Ao longo dos de 2020 e 2021, o financiamento de empresas de *venture capital* cresceu reiteradamente, contrariando as tribulações e riscos associados à pandemia, o que acabou por ser um grande propulsor para ecossistemas de inovação.

Quando olhamos para os setores, é possível verificar no estudo realizado pela ABVCAP e Apex-Brasil (2021), que os principais alvos de investimentos de *venture capital* em 2020 foram as *fintechs* e *insurtechs*, nomenclatura dada às *startups* pertencentes as áreas de finanças e seguros, respetivamente. Conjuntamente os setores englobam 23% das empresas apoiadas por *venture capital* no período. Em percentagem de investimento, as *Agtech* não recebem destaque, mas em contrapartida, a agricultura foi "o único dos três grandes setores da economia que conseguiu aumentar sua participação no PIB" (ABVCAP & Apex-Brasil, 2021, pp. 9). Igualmente importante são as *edtechs*, fornecedoras de soluções em educação, que concentram o maior mercado de *startups* do estado de São Paulo (Sebrae-SP & Abstartups, 2021).

[1] Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP) e Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

Estes setores parecem ser promissores, com boas perspetivas de crescimento dentro da economia brasileira e com possibilidade de expansão para mercados externos, sendo também os setores de maior interesse por parte dos organizadores do programa de capacitação, SP Global. Mais de 50% das *startups* da base de dados atua nos setores da educação e agricultura.

Quanto ao processo de expansão comercial das organizações para os mercados externos, as teorias de internacionalização sugerem que as empresas podem internacionalizar de diferentes formas (Zahra, 2005). Enquanto uns autores apontam para casos de empresas que gradualmente se comprometem com os mercados externos, à medida em que ganham experiência internacional e reduzem incertezas (Johanson & Vahlne, 1977), outros autores apontam para o caso de empresas que estabelecem operações no exterior precocemente, ou seja, logo no início das suas atividades, antes mesmo de atingir maturidade financeira e operacional (Oviatt & McDougall, 1994).

Mesmo quando a internacionalização ocorre de forma gradual e por etapas, há fatores, como por exemplo, as redes de contacto que podem acelerar este processo (Johanson & Vahlne, 2009). As empresas consultoras fazem parte desta rede de contactos e, conforme apontado por Kindl e Casais (2019), facilitam o processo de entrada das empresas aos mercados internacionais ao possibilitar o contacto com empresas locais, aconselhando e trazendo conhecimentos específicos a respeito do mercado alvo. Ao fornecer conhecimento tácito sobre aspetos culturais e suas implicações no processo de internacionalização, a consultora é capaz de contribuir para a construção da vantagem competitiva das empresas (Zahra, 2005).

Atendendo ao exposto, o presente trabalho tem por objetivo encontrar através da análise das respostas das *startups* ao inquérito e das entrevistas conduzidas, as oportunidades de atuação da empresa acolhedora, Market Access, no mercado brasileiro de *startups*, verificando as formas pelas quais a contratação dos serviços de uma empresa consultora traz vantagens para as *startups* ao longo do processo de internacionalização.

Este trabalho foi organizado em quatro capítulos. No capítulo 1, é realizada a revisão de literatura, explicitando os principais conceitos acerca do tema. No capítulo 2 é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, enquanto no capítulo 3 são discutidos os resultados empíricos encontrados. Tratando-se de um relatório de estágio, ao longo do capítulo 4, contextualiza-se o leitor quanto à empresa em que o estágio foi desenvolvido e as atividades desempenhadas ao longo do período. Por fim, o relatório de estágio encerra-se com uma discussão sobre as conclusões e limitações do trabalho.

1. Revisão de literatura

Neste capítulo, foi realizado o enquadramento teórico sobre as áreas relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, na seção 1.1, são apresentados os conceitos-chave e a caracterização de uma *startup* segundo definição de diferentes autores. Em sequência, são apontadas as motivações para internacionalização (secção 1.2), os diferentes modos de entrada pelos quais uma empresa pode expandir-se comercialmente para os mercados externos (secção 1.3) e as teorias de internacionalização (secção 1.4). O capítulo termina com uma discussão acerca dos fatores que estimulam a internacionalização precoce (secção 1.5).

1.1. Definições e características das *startups*

Segundo Blank e Dorf (2012), uma *startup* é uma organização temporária que procura estruturar um modelo de negócio lucrativo, escalável e repetível. Através do modelo de negócios é possível compreender como a empresa cria, entrega e captura valor e, ao longo da trajetória da *startup*, esse modelo é revisto inúmeras vezes. Uma componente relevante na definição de *startup* proposta por Ries (2011) é a incerteza. Na definição do autor, uma *startup* é uma instituição humana que pode abranger diferentes setores da economia, indústrias e tamanhos de empresa, projetada para criar um produto ou negócio inovador sob condições de extrema incerteza (Ries, 2011). Ainda de forma mais simplista, Maciejewski e Wach (2019) descrevem as *new venture*s, ou ainda *startups,* como a essência pura da teoria e prática do empreendedorismo, sendo uma combinação de uma necessidade, existente ou criada, e a maneira de satisfazê-la.

É precisamente a capacidade de ajustar-se rapidamente às circunstâncias que diferencia as *startups* das empresas tradicionais. Blank (2013) aponta que, enquanto as empresas tradicionais estruturam e executam o seu modelo de negócios tendo bem definido o cliente, o problema e o produto, as *startups* operam com base na ambição de encontrar um modelo rentável, escalável e repetível, continuamente. Ou seja, *startups* bem-sucedidas são capazes de se ajustar rapidamente aos fracassos, aprendendo com os erros e aprimorando as ideias iniciais, sendo que, ao longo do processo, o feedback do cliente é um fator fundamental e, através dele, o modelo de negócio é continuamente melhorado (Blank, 2013). Graças à sua propensão e tolerância ao risco, as *startups* desenvolvem capacidades dinâmicas para assumir riscos de diferentes naturezas (Giardino et al., 2014; Teberga et al., 2018).

A capacidade de uma empresa de reconfigurar e integrar novos conhecimentos é uma grande aliada para lidar com ambientes de negócio voláteis. Ambientes de incerteza exigem que as empresas desenvolvam diferentes capacidades a fim de perceber as mudanças incorridas no cenário e prontidão para agir quando necessário for (Giardino et al., 2014). Seja a atuação restrita ao mercado interno ou operando também nos mercados internacionais, as empresas estão constantemente expostas às transformações de ordem económica, jurídica, política, tecnológica e social que podem afetá-las com diferentes intensidades e direções (Gaur et al., 2014; Oliva & Kotabe, 2019).

A conjunção de um ambiente institucional menos estruturado com sistemas políticos e económicos suscetíveis a maiores incertezas, provocam ambientes mais arriscados às empresas e com uma limitação maior de recursos. Portanto, nestas economias, as empresas veem na internacionalização uma oportunidade para obter vantagem competitiva (Gaur et al., 2014). Frente a essa realidade, Gaur et al. (2014) ressaltam que desenvolver a capacidade para gerir, além de buscar formas de tirar benefícios de tais riscos, é característica fundamental para o sucesso das empresas. É especialmente nesse cenário que o modelo de negócios adotado pelas *startups* tem uma grande vantagem: são capazes de capturar as mudanças no ambiente de negócios de forma ágil e incorporar, ou até mesmo elaborar a partir disso, de forma inovadora, produtos e serviços que forneçam as soluções necessárias à procura do mercado (Teberga et al., 2018).

1.2. Motivações para internacionalização

A globalização provocou mudanças no ambiente competitivo das empresas, de forma que a internacionalização já não é mais uma opção, mas sim uma condição para a sobrevivência e o sucesso das empresas (Majocchi et al., 2005). A internacionalização permite que a empresa obtenha novos recursos e competências de outras empresas no exterior capazes de contribuir para o crescimento e aumento das receitas (Cuervo-Cazurra et al., 2015).

São diversas as motivações relacionadas ao processo de internacionalização, sendo que Cuervo-Cazurra et al. (2015) as classificam, essencialmente, em dois grandes grupos: as motivações de caráter de exploração de recursos e motivações relacionadas às condições do ambiente, que promovem a procura ou fuga de determinados contextos. Da interação entre essas duas dimensões, os autores apontam quatro motivos para internacionalização:

1. Vender mais – situação em que a empresa atua nos mercados externos de modo a explorar recursos, obter acesso a um mercado maior e aumentar as receitas com as vendas adicionais no exterior (Cuervo-Cazurra et al., 2015).
2. Comprar melhor – a internacionalização permite que a empresa integre a sua capacidade de gerir recursos e capacidades às vantagens comparativas do país anfitrião, tornando-a mais capacitada para enfrentar os concorrentes (Cuervo-Cazurra et al., 2015).
3. Inovação – as empresas procuram aceder à vantagem comparativa do país anfitrião e à vantagem competitiva das empresas estrangeiras, incorporando essas vantagens e melhorando as operações existentes no país de origem (Cuervo-Cazurra et al., 2015).

   A capacidade de inovação das empresas pode ser melhorada com a internacionalização na medida em que permite acesso a conhecimentos técnicos específicos e melhores tecnologias (Cheng & Bolon, 1993). E os custos associados à inovação podem ser reduzidos ao ter acesso a materiais e insumos de investigação e desenvolvimento (I&D) em diferentes mercados ao redor do mundo (Kotabe et al., 2002).
4. Fuga – Em uma tentativa de fugir das diferentes limitações do país de origem, a empresa procura uma melhoria na eficiência de suas operações, beneficiando-se de novas fontes de vantagem (Cuervo-Cazurra et al., 2015). Essa motivação para internacionalização pode levar, de acordo com Cuervo-Cazurra et al. (2015), em alguns casos, a uma saída permanente da empresa do país de origem à medida que se expande nos mercados externos.

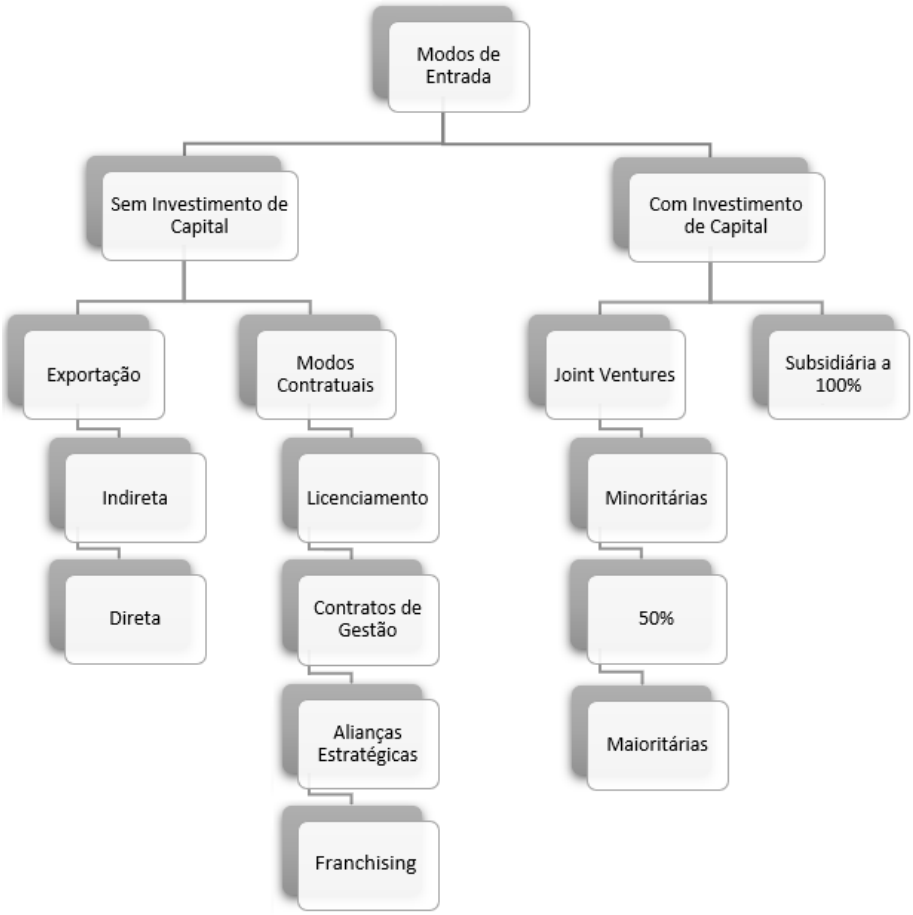
   Contractor et al. (2007) apontam que diversificar para os mercados internacionais é, além de tudo, uma forma de reduzir a dependência em relação ao país de origem e minimizar o impacto que as falhas de mercado projetam sobre as empresas principalmente em fase nascente.

1.3. Formas de internacionalização

A internacionalização é um processo repleto de incertezas e que exige persistência e aprendizagem contínua ao longo do processo até que os resultados sobrevenham (Sapienza et al., 2006). Ao expandir internacionalmente, as empresas seguem uma perspetiva hierárquica ao definir o modo de entrada a ser adotado (Pan & Tse, 2000). No primeiro nível de hierarquia, as empresas decidem quanto a realizar a entrada com investimento de capital

ou sem investimento de capital (Pan & Tse, 2000). Só após esta decisão, a empresa poderá decidir especificamente qual modo de entrada adotar, nomeadamente, exportação ou modos contratuais, quando escolhido o modo de entrada sem investimento de capital, ou entre subsidiárias a 100% e *joint ventures,* quando optado pela estratégia apoiada por investimento de capital. Este processo decisório pode ser mais bem visualizado na figura 1 em que são descritos os níveis hierárquicos da decisão quanto ao modo de entrada a ser adotado pela empresa.

Figura 1. Hierarquia nos Modos de Entrada



Fonte: Elaboração própria com base em Pan & Tse (2000, p.538).

Apesar de ser considerada a forma mais simples de entrada nos mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977; Majocchi et al., 2005), o processo de exportação requer vários dispositivos organizacionais, assim como comprometimento de recursos por parte das empresas (Majocchi et al., 2005). Uma das estratégias é expandir a distribuição através de grandes grupos de empresas. Boulocher-Passet et al. (2019), ao analisar o caso de uma *startup* de

cosméticos, evidenciaram a importância que grandes distribuidores, como a Sephora[2], possuem na expansão internacional da empresa e acesso a diferentes países. Através das filiais que estes grandes distribuidores possuem em diferentes países, a comercialização dos produtos de terceiros atinge rapidamente variados mercados, acelerando o processo de internacionalização destas pequenas empresas (Boulocher-Passet et al., 2019).

Nos modos contratuais, por exemplo pelo sistema de *franchising*, o franqueador concede o direito de operação do negócio a terceiros, além de ativos intangíveis como a marca, direitos intelectuais, o *know-how* do negócio, e suporte contínuo (Alon et al., 2021). Em troca, os franqueados pagam, além das taxas de *franchising*, *royalties* pelas vendas, ao mesmo tempo em que seguem as diretrizes do franqueador (Gillis et al., 2020). Um dos aspetos mais importantes da *franchising* internacional é a marca da empresa (Alon et al., 2021). Através da marca é possível gerar reconhecimento para a empresa e até reduzir riscos quando a empresa já tem um mercado consolidado. A marca é, portanto, fator decisivo para a expansão da *franchising* como um todo (Alon et al., 2021).

As empresas também podem optar por realizar investimento de capital a fim de concretizar a internacionalização e então decidir entre estabelecer uma subsidiária a 100%, e assim deter total controle sobre as operações e autonomia para gerenciar (Dikova et al., 2007), ou negociar com um parceiro no país alvo, criando uma *joint venture*, de forma a aproveitar os recursos detidos por um parceiro local e assim minimizar os riscos de investimento, porém, lidando com a possibilidade de divergência de interesses e objetivos entre os parceiros (Dikova et al., 2007). Em qualquer dos casos, o investimento direto pode estabelecer-se através de investimentos *greenfield*, em que a construção de uma subsidiária no exterior parte do zero (Dikova et al., 2007) e através do capital da empresa investidora os recursos, tangíveis e intangíveis, necessários para operação são obtidos - desde os imóveis e demais recursos materiais, até os funcionários contratados e formações oferecidas que os levem a adquirir o *know-how* da empresa (Meyer & Estrin, 2001).

Outro modo de estabelecimento, por intermédio de investimento de capital, se dá através de aquisições (Contractor et al., 2016). Neste caso, o investidor compra uma empresa já existente e, portanto, a equipe gerente já se encontra familiarizada com as condições da indústria e do mercado local, o que pode reduzir os riscos em relação ao sucesso da

[2] Sephora é uma rede mundial de lojas de cosméticos pertencente ao grupo Louis Vuitton Moët Hennessy, líder em artigos de luxo, e que atualmente possui estabelecimentos espalhados por mais de 30 países.

subsidiária (Dikova et al., 2007). Ou ainda, a empresa pode estabelecer alianças estratégicas com parceiros locais, ao invés de realizar a operação de forma independente, onde as empresas estabelecem alianças e compartilham seus conhecimentos específicos umas com as outras (Buckley & Casson, 1996).

Em linhas gerais, um modo de entrada otimizado leva em consideração os recursos necessários e disponíveis para atingir os objetivos estratégicos da entrada no país, além dos custos de transação e integração pertinentes ao processo (Meyer & Estrin, 2001). Há ainda que ser considerada variáveis, como os riscos do país, de competição, localização e procura ao adotar estratégias que tenham maior ou menor controle das operações, e optar por um maior ou menor comprometimento de recursos (Malhotra et al., 2003).

Malhotra et al. (2003) apontam como risco de localização as diferenças de ordem cultural, económica e de práticas de negociação. Quanto maiores forem essas diferenças, mais as empresas preferem assumir maior participação local para ter maior controle da operação, por exemplo através de uma *joint venture* ou uma subsidiária a 100%. Como alternativa, podem optar por um menor comprometimento de recursos, internacionalizando através de exportações ou acordos contratuais (Malhotra et al., 2003; Meyer & Estrin, 2001).

Há países que apresentam um risco-país elevado, ou seja, apresentam um cenário político, económico ou social instável. Sendo assim, empresas que desejam expandir para esses países tendem a optar por modos de entrada que exigem um menor grau de comprometimento de recursos como, por exemplo, as exportações ou modos contratuais (Malhotra et al., 2003).

As empresas ainda devem levar em conta o risco de procura, ou seja, o risco de que a procura pelos seus produtos não atinja o nível esperado (Bradley & Gannon, 2000). Mais uma vez, quanto maior o risco, menos exposta a empresa quer estar neste mercado e, portanto, exportações configuram uma boa estratégia, enquanto o sistema de *franchising* deixa de ser aconselhado justamente porque o seu sucesso está fortemente atrelado a uma elevada procura (Alon et al., 2021).

Por fim, o risco de competição refere-se à agressividade, tamanho e quantidade de concorrentes, pois quanto mais elevado esses fatores forem, maior é a barreira de entrada e, consequentemente, algumas empresas sentem-se desencorajadas a entrar no mercado (Malhotra et al., 2003). Em estudo desenvolvido por Bradley & Gannon (2000), observou-se que as pequenas empresas (84%) tendem a adotar modos de entrada de baixo controle,

como exportações e licenciamento, e empresas maiores foram quase igualmente divididas em modos de baixo controle (53%) e alto controle (subsidiária a 100% e *joint ventures*).

1.4. Teorias da internacionalização

Quanto às teorias de internacionalização, elas diferem não só ao explicar os modos de entrada adotados pelas empresas nos mercados internacionais, mas também quanto à velocidade do processo de expansão comercial e comprometimento de recursos por parte das empresas. A teoria tradicional de internacionalização, representada pelo modelo Uppsala, assume que a internacionalização ocorre de forma incremental e, que para ter sucesso internacionalmente, o produto ou serviço oferecido deve, previamente, provar a sua qualidade no mercado doméstico (Johanson & Vahlne, 1977). À medida que o conhecimento sobre o mercado externo vai sendo acumulado, assim como os recursos financeiros, a empresa passa a ter condições de adotar outros modos de entrada além das exportações, assumindo maiores riscos (Zahra, 2005; Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson e Vahlne (1977), ao desenvolverem o modelo Uppsala, argumentam que as empresas tendem a iniciar a internacionalização através de exportações, por meio de um agente/representante independente no país de destino e para países com menor distância psíquica, sendo a distância psíquica 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, pp. 24).

Mas, apesar da exportação desempenhar um papel central na internacionalização, já que é a forma mais simples e rápida de acesso das empresas domésticas ao mercado externo (Majocchi et al., 2005), as empresas podem optar por iniciar a expansão internacional através de outros modos de entrada (Knight & Cavusgil, 1996), sendo inclusive comum observar empresas que desde o início utilizam modos combinados (Contractor et al., 2007). As negociações no exterior podem iniciar-se, por exemplo, através de uma *joint venture* ou estabelecendo redes de contacto com empresas no exterior (Knight & Cavusgil, 1996).

O modelo Uppsala sugere que as condições de uma *startup* são insuficientes para competir no cenário internacional (Maciejewski & Wach, 2019). Entretanto, estudos mais recentes mostram que as *startups* podem ser bem-sucedidas internacionalmente (Debrulle & Maes, 2015; Oliva et al., 2022), inclusive operando no exterior desde a sua conceção sem ter tempo de acumular conhecimento e recursos (Knight & Cavusgil, 1996; Oviatt & McDougall, 1994).

Há empresas que desde o início das suas atividades procuram obter vantagem competitiva ao comercializar em diferentes países e utilizar os seus recursos, são as chamadas *international new ventures* (Oviatt & McDougall, 1994) ou *born globals* (Knight & Cavusgil, 1996; Rennie, 1993). São caracterizadas por serem empresas jovens, com uma forte cultura de inovação, propensão a atuar em mercados internacionais e por apresentaram um tipo de flexibilidade que oferece benefícios importantes para o sucesso em mercados estrangeiros (Knight & Cavusgil, 2004). Por simplificação, adotaremos o termo *international new ventures* (INVs) para descrevê-las ao longo deste trabalho.

Neste sentido, o surgimento das INVs desafiou a abordagem tradicional de internacionalização (Rialp et al., 2005). As *new ventures* são caracterizadas por limitação de recursos, ambientes voláteis e pouca experiência de mercado (Oviatt & McDougall, 1994), cenário oposto ao proposto por Johanson e Vahlne (2009) como condição à internacionalização. Ao carecer de recursos físicos, financeiros e humanos as INVs alavancam capacidades fundamentais baseadas em conhecimentos intangíveis que acabam por impulsionar o desempenho organizacional (Knight & Cavusgil, 2004).

Ao descrever as INVs, Oviatt e McDougall (1994) e Knight e Cavusgil (1996) focam na idade das empresas, quando essas se tornam internacionais, como um fator explicativo importante para o sucesso da expansão e performance comercial das empresas. Porém, a idade das *international new venture*s acabou por ser uma métrica difícil de definir, justamente porque algumas empresas possuem um período longo de gestação antes de serem realmente lançadas no mercado (Zahra, 2005). Ainda assim, a teoria é capaz de trazer grandes *insights* sobre como as INVs são capazes de competir no mercado internacional, ao destacar a necessidade de obter acesso a vários recursos sem realmente possuí-los (Zahra, 2005). Para estas empresas, a internacionalização acontece de forma rápida, sendo possível atingir um nível de internacionalização complexo desde o início das atividades da empresa (Zahra, 2005).

1.4.1 O papel das redes de contacto (*networking*)

Uma série de estudos têm demonstrado como as redes de contacto influenciam na internacionalização das empresas. Johanson e Mattsson (2015) desenvolveram um modelo de internacionalização baseado nas redes de contacto. O modelo assume que as empresas dependem de recursos controlados por outras organizações e que as redes de contactos possibilitam acesso a esses recursos (Johanson & Mattsson, 2015). E, para se estabelecer uma relação de negócios, é necessária a constante troca de informações entre as partes envolvidas,

o que acaba por estabelecer relações duradouras dentro das redes de contacto capaz de atingir os mais diversos níveis de hierarquia dentro das empresas (Johanson & Mattsson, 2015).

O papel das redes provou-se tão importante que o modelo tradicional de internacionalização, Uppsala, foi revisto a fim de capturar a dimensão das redes de contacto sobre a exposição internacional. Inicialmente, o modelo Uppsala assumia que o conhecimento necessário para internacionalizar era maioritariamente adquirido experimentalmente através de operações no exterior (Johanson & Vahlne, 1977). Ao incorporar a abordagem das redes de contacto ao modelo Uppsala, Johanson e Vahlne (2009) caracterizaram as trocas estabelecidas entre as redes como uma forma pela qual as empresas podem adquirir novos conhecimentos. Ao longo das interações entre as partes envolvidas nas redes de contacto e os confrontos gerados a partir disso, produzem o conhecimento (Johanson & Vahlne, 2009). Ou seja, durante todas as atividades e relações comerciais, as empresas produzem novos conhecimentos, seja interagindo diretamente com parceiros ou indiretamente, através de atividades coordenadas com os parceiros dos parceiros (Johanson & Vahlne, 2009).

O sucesso de uma empresa passa a ser atrelado à sua respetiva posição dentro das redes de contacto (Johanson & Vahlne, 2009). Quando a empresa está bem estabelecida em uma ou mais redes de contacto, ela é capaz de criar relações de confiança e comprometimento, nesse caso, a empresa é considerada *insider*, segundo definição estabelecida por Johanson e Vahlne (2009). Os autores definem essa condição como necessária, mas insuficiente, para que o desenvolvimento dos negócios no exterior seja bem-sucedido. No caso contrário, em que a empresa não apresenta uma posição relevante na rede de contacto, a empresa é uma *outsider* (Johanson & Vahlne, 2009). Ao tentar entrar em um mercado estrangeiro sendo uma *outsider*, a empresa sofre com as consequências de ser um elemento estranho no mercado (Johanson & Vahlne, 2009). A situação da empresa pode mudar de *outsider* para *insider* se um parceiro potencial dentro do mercado-alvo criar uma conexão ao, por exemplo, solicitar um serviço por parte da empresa, criando assim uma oportunidade pela qual o processo de aprendizagem e a construção de confiança e comprometimento se inicia (Johanson & Vahlne, 2009).

A partir dessa visão das redes de contacto, os mercados são descritos por Coviello e Munro (1997, pp. 365) como "sistemas de relações sociais e industriais entre, por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos", capazes de influenciar as decisões estratégicas. Coviello e Munro (1997) analisaram empiricamente o processo de

internacionalização de pequenas empresas de softwares evidenciando o impacto fundamental que o *networking* desempenhou durante a expansão das empresas para o mercado externo. Os autores concluíram que esses sistemas ou relacionamentos externos podem impulsionar, facilitar ou, até mesmo, inibir o desenvolvimento do mercado internacional de uma empresa. E a influência das redes afeta não só a escolha do mercado externo, mas também o modo de entrada da empresa nestes mercados (Coviello & Munro, 1997).

O rápido e bem-sucedido crescimento das empresas analisadas por Coviello e Munro (1997) parece ser resultado das conexões estabelecidas com as redes de contacto internacionais, em que os principais parceiros exerceram papel fundamental ao oferecer orientações para a seleção do mercado estrangeiro e mecanismos para a entrada em diversos mercados em um curto período de tempo. Empresas de pequena e média dimensão, podem tirar vantagens das redes de contacto na medida em que aprendem ativamente com os parceiros da rede e substituem a falta de recursos internos e experiências ao estabelecer relações de parceria de longo prazo (Glowik, 2020). A conexão estabelecida entre compradores e vendedores é capaz de proporcionar às empresas a oportunidade e motivação para se internacionalizar (Glowik, 2020).

Com a exposição internacional, Fernhaber e Li (2013) apontam três benefícios principais que as redes de contactos, *networking*, são capazes de conferir às INVs. Através das redes de contacto, a base de informação das empresas aumenta consideravelmente e, assim, elas tornam-se capazes de identificar novas oportunidades e expandir internacionalmente, contrabalançando a falta de familiaridade com o mercado e reduzindo os riscos que isso acarreta (Johanson & Vahlne, 2009). Um segundo benefício refere-se à capacidade de estabelecer relações de troca, uma vez que o *networking*, ao promover credibilidade possibilita acesso a recursos com maior facilidade (Fernhaber & Li, 2013), consequentemente, com maior acesso a recursos, as empresas podem atingir melhores desempenhos internacionalmente (Kotha et al., 2001).

Além disso, como um último benefício apontado por Fernhaber e Li (2013), as redes de contacto são capazes de fornecer conhecimentos relevantes às INVs sobre os mercados internacionais e têm influência na tomada de decisão relativas à internacionalização. Eriksson et al. (2000) classificam estes conhecimentos adquiridos através de experiências de internacionalização em três tipos: conhecimento do negócio - refere-se ao conhecimento sobre clientes, concorrência e condições de mercado no país estrangeiro; conhecimento

institucional - ou seja, sobre o governo e as normas estabelecidas no mercado analisado; conhecimento de internacionalização que diz respeito à capacidade de entrar no mercado estrangeiro e os recursos necessários para tal.

Através destes diferentes benefícios disseminados através das redes de contacto, as *international new ventures* tornam-se capazes de competir com empresas maiores e que possuem, inclusive, uma posição mais relevante no mercado (Fernhaber & Li, 2013). Como referido anteriormente, a rede de contacto é formada por diferentes tipos de relações entre fornecedores, clientes, distribuidores, consultores e, portanto, as relações possuem importâncias diferentes dentro dos ambientes competitivos nos diversos tipos de redes de produção e (Johanson & Mattsson, 2015).

Os consultores são os profissionais que facilitam o processo de entrada das empresas aos mercados internacionais, estabelecendo contacto com empresas locais e aconselhando durante o processo (Kindl & Casais, 2019). Ao reunir equipes de generalistas e especialistas, nacionais e locais, as empresas de consultoria oferecem conselhos perspicazes, bem como treinamento, implementação e correspondência de metas com resultados (Gross & Poor, 2008). A contratação de profissionais localizados no mercado alvo é uma forma de contribuir para a construção da vantagem competitiva das *new ventures*, a medida em que possibilita acesso ao conhecimento tácito sobre aspetos culturais e suas implicações no processo de internacionalização (Zahra, 2005). Através dos serviços de consultoria de internacionalização, as empresas são capazes de construir melhores redes, reduzir custos e aceder a conhecimentos específicos dos mercados (Kindl & Casais, 2019).

Em análise empírica sobre possíveis parcerias estratégicas de internacionalização entre empresas de consultoria alemãs e portuguesas, Kindl e Casais (2019) evidenciaram pontos que favoreceriam o estabelecimento de parcerias sob a ótica das empresas alemãs. Dentre eles, desde que houvesse vantagens para ambas as partes, sem comportamento oportunista, um parceiro estrangeiro é importante para divulgação da cultura, oferecer acesso a conhecimentos particulares sobre o país, especialmente competências linguísticas, para apoiar modelos de negócio, promover troca de informações sobre produtos e serviços, além de construir pontes para outros mercados. Outro benefício apontado no estudo, é a ampliação da rede, expandindo mercados aos clientes, com possibilidade de compartilhar consumidores e clientes entre si e realizar projetos em conjunto (Kindl & Casais, 2019).

Em estudos de casos conduzidos por Oliva et al. (2022), fica evidente a participação de entidades governamentais como provedoras de oportunidades de internacionalização e facilitadoras do processo. Foi obtido suporte nas mais diversas áreas, desde o conhecimento da legislação local do país externo, na comunicação com profissionais parceiros, nas estruturas necessárias para operar em outro país, até à conexão da empresa com clientes (Oliva et al., 2022). Essa intervenção reduziu consideravelmente o tempo dedicado ao processo de internacionalização e tornou o processo de negociação muito mais assertivo. Nesse sentido, Oliva et al. (2022) apontam o *networking* como o principal fator de impacto no sucesso da internacionalização, uma vez que que toda a rede de contactos se provou fundamental para o sucesso da internacionalização.

A tabela 1 sintetiza as diferentes teorias da internacionalização abordadas, diferenciando principalmente entre a teoria tradicional, em que a internacionalização ocorre por etapas, e a abordagem da internacionalização precoce, em que as empresas estabelecem operações no exterior logo no início das suas atividades.

Tabela 1. Teorias da Internacionalização

Teorias	Conclusões	Autores
INTERNACIONALIZAÇÃO POR ETAPAS		
Desenvolvimento do Modelo Uppsala	Normalmente, as empresas começam a exportar para um país por meio de um agente, posteriormente, à medida em que adquirem experiência e maturidade, estabelecem uma subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país anfitrião.	Johanson & Vahlne (1977)
Examinar a influência dos relacionamentos das redes de contacto no processo de internacionalização das empresas	Os estágios da internacionalização são impulsionados, facilitados e inibidos por um conjunto de relações de rede formais e informais. Esses relacionamentos impactam a seleção do mercado externo e o modo de entrada, bem como as atividades de desenvolvimento de produtos e diversificação de mercado. A raiz da incerteza está na posição relativa da empresa dentro da rede de contacto (insider ou outsider).	Johanson & Mattsson (2015) Coviello & Munro (1997) Johanson & Vahlne (2009)
INTERNACIONALIZAÇÃO PRECOCE		
Introduzir e explicar o conceito de Born Global/INVs Explorar o fenômeno da internacionalização precoce e revelar as principais orientações e estratégias que geram sucesso internacional entre essas empresas inovadoras.	Maior probabilidade de crescimento da atividade de novos negócios, tanto domésticos quanto internacionais, ocorre entre empresas pequenas, inovadoras e flexíveis. O elemento-chave do sucesso parece ser a orientação e o valor genuínos para o cliente, juntamente com o compromisso de vender nos mercados internacionais por parte da administração da empresa. Características distintivas das empresas menores e mais jovens que as posicionam para se internacionalizar rapidamente e criar valor para seus fundadores. As empresas empreendedoras são definidas por suas ações, não pelos tipos de recursos que possuem ou controlam.	Rennie (1993) Knight & Cavusgil (1996) Oviatt & McDougall (1994) Knight & Cavusgil (2004)

1.5. Fatores que estimulam internacionalização precoce

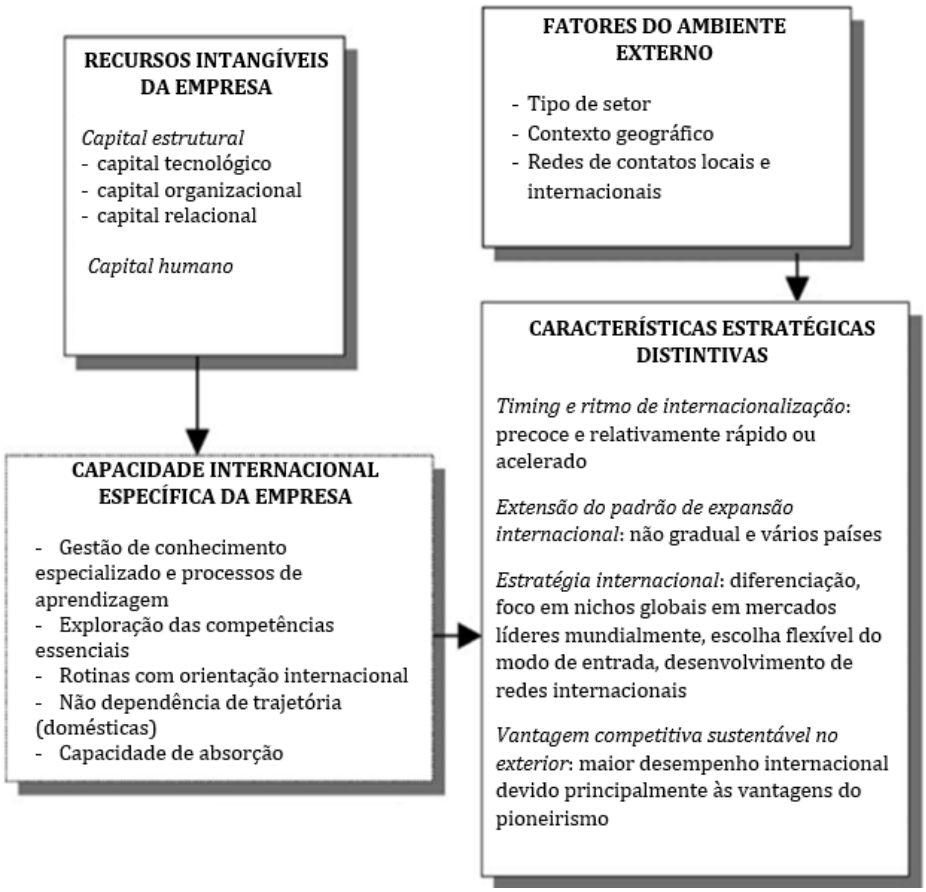
Ao realizar uma extensa revisão de literatura sobre empreendedorismo internacional, Rialp et al. (2005) destacaram diversos fatores, ocorrendo no ambiente interno e externo das empresas, capazes de estimular à internacionalização precoce. São apontados quatro fatores particularmente revelantes: (1) novas condições de mercado em muitos setores da atividade econômica, acarretando em maiores oportunidades para pequenas e médias empresas em todo o mundo, (2) avanços tecnológicos tanto em aspetos de produção, quanto logística e comunicação, (3) forte uso de redes e alianças globais (*networking*) e (4) maiores competências em relação ao capital humano, incluindo a figura do fundador que inicia o processo de internacionalização (Knight & Cavusgil, 1996; Stucki, 2016). Rialp et al. (2005) salientam que esses fatores devem vir a afetar mais empresas, e com isso, a tendência de internacionalização deve ocorrer de forma mais rápida do que visto até então.

Os diferentes estímulos, externos e internos, que uma empresa jovem sofre com a exposição precoce aos mercados externos, criam uma marca de adaptabilidade a ambientes incertos (Sapienza et al., 2006) que podem culminar em características estratégicas distintivas destas empresas. A figura 2 sintetiza o modelo desenvolvido por Rialp et al. (2005), em que fatores internos e externos unidos às capacidades específicas da empresa são capazes de acelerar o processo de internacionalização das empresas.

No âmbito das pequenas/médias empresas, Knigth (1996) aponta a figura dos fundadores como um fator interno fundamental no que diz respeito às decisões estratégicas sobre internacionalização. As principais decisões em relação ao comportamento exportador são tomadas pelos fundadores e, portanto, os recursos e capacidades dos empreendedores impactam de forma relevante na expansão da empresa para mercados externos (Stucki, 2016). Além disso, a qualidade visionária dos empreendedores traz um impacto relevante na capacidade de identificar e explorar oportunidades nos mercados externos, o mundo é visto por eles como um mercado único e sem fronteiras desde o início das atividades da empresa (Knigth, 1996).

Adicionalmente, a propensão a exportar aumenta conforme o nível de capital humano (adquiridos através de anos de escolaridade ou experiência de trabalho) dos fundadores (Stucki, 2016). Um dos motivos que explica esse fato é a maior propensão que estes empreendedores têm de desenvolverem redes de contacto capazes de oferecer maiores oportunidades de negócios nos mercados de exportação (Shane, 2000). Nessa mesma linha de raciocínio, Debrulle e Maes (2015) encontraram uma relação positiva e significativa entre *networking* profissional dos fundadores e intensidade de exportação de *startups*.

Figura 2. Características distintivas da internacionalização precoce



Fonte: Adaptado de Rialp et al. (2005, p.161)

Em relação à capacidade internacional específica da empresa, para Rialp et al. (2005) são considerados recursos intangíveis, não observáveis, como a capacidade de absorção, a não dependência de ações e políticas domésticas adotadas anteriormente, (*path dependence*). Os autores observam ainda que quanto mais difícil for a compreensão de uma capacidade específica da empresa, maior será a probabilidade de ela se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a mesma.

Como mencionado anteriormente, os fatores do ambiente externo, como as redes de contacto (*networking*), o contexto económico, jurídico e de abertura comercial do país podem impulsionar o comércio externo. Por exemplo, como apontado por Debrulle e Maes (2015), em países pequenos, com uma economia muito aberta e mercado interno restrito, a internacionalização é um dos objetivos dos empreendedores. Por outro lado, economias emergentes caracterizadas por ambientes de risco, incerteza, regulação excessiva e restrição à iniciativa privada aumentam consideravelmente os incentivos à internacionalização (Contractor et al., 2007). As empresas podem utilizar a internacionalização como uma forma de obter vantagem competitiva nos mercados externo e doméstico, além de ser uma forma de evitar as restrições regulatórias e riscos domésticos (Gaur et al., 2014).

2. Metodologia

O presente capítulo inicia-se com a descrição do tipo de metodologia adotada e os objetivos pretendidos com o estudo (secção 2.1). Posteriormente, na secção 2.2, é realizada a caraterização da amostra e explicitado o processo de recolha das respostas das *startups* aos inquéritos e o processo de condução das entrevistas.

2.1. Aspetos Metodológicos

Neste trabalho estuda-se o nicho das *startups* brasileiras, localizadas no estado de São Paulo, devido ao interesse da Market Access em explorar oportunidades de negócio dentro desse ecossistema de empresas no Brasil. Como objetivo principal, procurou-se realizar análises nas empresas da amostra a fim de identificar lacunas em que os serviços prestados pela Market Access pudessem ser oportunos. Como objetivo secundário analisam-se as características do processo de internacionalização dessas empresas de acordo com as teorias de internacionalização, e identificados fatores que propiciaram a expansão destas empresas para mercados externos.

O estudo conduzido emprega metodologia mista. Por um lado, recorre-se à metodologia quantitativa, na análise de uma base de dados contendo informações sobre 105 *startups* brasileiras que foram recolhidas pela instituição acolhedora, Market Access, entre setembro e outubro de 2021. Adicionalmente, a fim de verificar a perceção das *startups* acerca dos serviços oferecidos por empresas de consultoria de internacionalização, foi também utilizada metodologia qualitativa. Para tal, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com quatro *startups* brasileiras, não constantes na base de dados inicial. A entrevista semiestruturada permitiu incorporar elementos fixos de interesse na investigação, o que facilitou a análise e comparação entre as empresas, ao mesmo tempo em que possibilitou a flexibilidade de incluir outros elementos ou temas de interesse consoante com as características próprias da *startup*. Como apontado por Rialp et al. (2005), ao conduzir inquéritos empíricos é importante realizar uma abordagem de múltiplos métodos na coleta e análise de dados a fim de capturar a questão-chave sob investigação.

A pesquisa quantitativa tem caráter mais objetivo e adota procedimentos mais estruturados, em que a coleta de dados é realizada de forma sistemática e objetiva, sendo, portanto, especialmente apropriada quando há a possibilidade de coletar variáveis quantificáveis e, quando se pode realizar inferências sobre a amostra de uma população (Queirós et al., 2017).

É relevante para caracterização das *startups* contidas na base de dados e para realizar inferências quanto ao processo de internacionalização das empresas de acordo com a literatura base, de acordo com os setores de atuação, a dimensão destas empresas, o tempo de operação, entre outros.

Por outro lado, o interesse em conduzir uma pesquisa qualitativa está em conhecer aspetos da realidade que não podem ser quantificados. O objetivo é recolher informações aprofundadas que sejam capazes de trazer respostas às várias dimensões do problema analisado, concentrando-se não só na compreensão, mas também na explicação da dinâmica das relações sociais (Queirós et al., 2017).

2.2. Caracterização da amostra

O ecossistema brasileiro de *startups* tem exibido grandes oportunidades ao inovar na oferta de produtos e serviços capazes de proporcionarem soluções e melhorias à sociedade. A transformação é percebida nos mais diferentes setores (Startup Genome, 2021). O amadurecimento da regulamentação em alguns setores e no uso de ferramentas tecnológicas possibilitou apoiar tanto empreendedores quanto investidores em seus negócios, consequentemente o número de unicórnios[3] dentro do ecossistema brasileiro cresceu (ABVCAP & Apex-Brasil, 2021). Dos 20 unicórnios brasileiros, 14 encontram-se no estado de São Paulo, evidenciando a força do estado como um dos pilares do ecossistema de *startups* (Sebrae-SP & Abstartups, 2021).

A associação brasileira de *startups* (Abstartups) é responsável por realizar o mapeamento do ecossistema das *startups* no Brasil e conduz estudos a nível nacional, regional e estadual. A Abstartups conta hoje com uma base (aberta) de 13.700 *startups* cadastradas que passa por atualizações constantes. No mapeamento, a nível nacional, conduzido pela Abstartups e Deloitte (2021), entre cinco estados brasileiros com maior concentração de *startups*, São Paulo ocupa o primeiro lugar com cerca de 32,5% das *startups* cadastradas na base de dados, seguido por Santa Catarina (12,6%), Minas Gerais (9,5%), Rio Grande do Sul (7,2%), Rio de Janeiro (7,0%).

[3] São consideradas unicórnios as startups avaliadas em mais de mil milhões de dólares. A expressão foi cunhada pela investidora Aileen Lee para reforçar a raridade de um negócio atingir tal marca. https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/10/por-que-startups-de-us-1-bilhao-sao-chamadas-de-unicornios.html

Mesmo a meio a uma crise mundial, como observada durante a pandemia da Covid-19, as *startups* brasileiras foram capazes de desenvolver soluções e entregar bons resultados (ABVCAP & Apex-Brasil, 2021). As procuras trazidas pela pandemia Covid-19 impulsionaram a inovação e adoção de serviços digitais, favorecendo fortemente *startups* de tecnologia (ABVCAP & Apex-Brasil, 2021). O contexto despertou a atenção dos investidores e dos fundos de capital de risco, que realizaram grandes injeções de capital, conferindo às *startups* ganhos históricos. O número de negócios aumentou na América Latina como um todo e, no Brasil, de forma inédita, o volume de negócios em *venture capital* superou o de *private equity*[4] (ABVCAP & Apex-Brasil, 2021).

Numa parceria realizada entre a Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade e a InvestSP, com apoio operacional da Market Access, foi realizado, ao longo do segundo semestre de 2021 e primeiro semestre de 2022, o programa de capacitação às *startups*, nomeadamente SP Global.[5] O programa teve por objetivo aumentar e aprimorar a capacidade de *startups* paulistas, interessadas em aceder a mercados internacionais, promovendo ações de capacitação e de formação de estrutura de apoio para a internacionalização.

O programa contou com a inscrição de 105 *startups* paulistas, sendo no ato da inscrição solicitado às *startups* um conjunto de informações relacionadas ao perfil da empresa. As informações recolhidas no ato da inscrição acabaram por ser uma fonte de dados relevantes sobre as *startups* no contexto desta pesquisa. A partir destes dados, tratando-se de empresas já interessadas nos serviços de uma empresa de consultoria internacional, procurou-se identificar as características destas empresas e as possibilidades de atuação por parte da Market Access.

Um dos requisitos à inscrição no programa era que as *startups* fornecessem soluções para setor financeiro, retalho, educação, agricultura/alimentar e, portanto, a amostra advinda do inquérito limita-se a empresas destes setores.

A ficha de inscrição foi dividida em quatro grandes grupos de questões, inicialmente coletando informações básicas da empresa, como nome, website, verticais de atuação etc. Um segundo grupo de questões procurou averiguar o modelo de negócios da *startup,* bem

[4] Investimentos de private equity são direcionados a empresas mais consolidadas, enquanto venture capital tem por objetivo empresas em estágios iniciais que têm alto potencial de crescimento e risco mais elevado. https://forbes.com.br/forbes-money/2022/08/qual-a-diferenca-entre-private-equity-e-venture-capital/
[5] https://spglobal.sp.gov.br/

como a fase operacional em que se encontrava. Foram recolhidas informações referentes ao tamanho do negócio, em relação a facturamento e número de funcionários. Outro grupo de questões tinha por objetivo conhecer mais sobre os fundadores da empresa, as habilitações acadêmicas, conhecimento de outras línguas e vivências no exterior. Por fim, verificou-se a motivação da empresa face à internacionalização, a existência de um planejamento e estruturação para iniciar o processo, e os progressos que as *startups* esperavam obter com a expansão para novos países. A estrutura do inquérito poderá ser visualizada no anexo I.

Adicionalmente, a fim de aprofundar a análise sobre aspetos da internacionalização e investigar a perceção das *startups* quanto ao papel de empresas de consultoria como facilitadoras do processo de internacionalização, foram entrevistadas quatro *startups* brasileiras*,* do estado de São Paulo, não constantes na amostra de empresas inscritas no programa de mentoria previamente mencionado. Para concessão de entrevistas, não foram definidos setores específicos, e, portanto, abrange empresas das áreas de seguros, mobilidade, entre outros.

Para seleção das *startups* entrevistadas procurou-se contactar empresas de diferentes setores, constantes no estudo da ABVCAP e Apex-Brasil (2021), que receberam destaque pelo investimento de *venture capital* recebido durante a ano de 2020. O estudo serviu como um guia para seleção da amostra ao apontar os setores e respetivas empresas que receberam maiores injeções de *venture capital* no período de 2019 a 2020. Como apontado por De Clercq et al. (2006), empresas apoiadas por *venture capital* apresentam maior probabilidade de alcançar níveis de crescimento significativos. Além disso, empresas de *venture capital* realizam investimentos com o objetivo de promover crescimento e valorização do empreendimento alvo, seja através de recursos financeiros, seja através do gerenciamento da equipe (De Clercq et al., 2006).

Foram contactadas cerca de 190 das 255 empresas identificadas no estudo elaborado pela ABVCAP e Apex-Brasil (2021). Algumas empresas passaram por processos (falência, fusão, aquisição ou mudança de nome) e não puderam ser contactadas. Das empresas contatadas, apenas duas expressaram disponibilidade para conceder entrevistas, sendo assim, numa tentativa de alargar a amostra, foram contactadas *startups* paulistas que não necessariamente receberam investimentos de *venture capital,* mas que poderiam contribuir para a investigação, e assim mais duas empresas foram incluídas na amostra.

Foram, assim, realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro empresas brasileiras. As entrevistas ocorreram no formato online, uma vez que as empresas estão sediadas no Brasil e a distância geográfica não permitiu encontros presenciais, foram gravadas para fins de registo das informações recolhidas e tiveram duração média de 48 minutos. Estas entrevistas foram realizadas durante os meses de junho e julho de 2022. Os profissionais entrevistados ocupam cargos estratégicos em relação ao desenvolvimento de negócios dentro da organização e possuem conhecimento acerca dos processos e decisões referentes a internacionalização nas respetivas empresas. Para duas das empresas foram entrevistados os próprios CEOs (*Chief Executive Officers*), que são também fundadores da empresa, e para as outras duas empresas os entrevistados ocupam o cargo de *Head of Business Development*.

Em relação às questões abordadas na entrevista, procurou-se estabelecer perguntas que melhor explorassem a perceção das *startups* em relação aos serviços prestados pelas empresas de consultoria de internacionalização, os eventuais benefícios e motivos que levariam a *startup* a contar com o auxílio de terceiros no processo de expansão comercial para mercados externos. Foi também explorada a situação operacional das *startups* face à internacionalização, se já atuante nos mercados externos ou focada apenas no mercado interno, o objetivo com a internacionalização e modo de entrada que melhor se adequaria/adequou ao modelo de negócios de cada *startup*. Foi ainda, investigada a relevância da figura dos fundadores das redes de contacto tanto na propensão da empresa a internacionalizar quanto na intensidade de comércio, este último para os casos de empresas já atuantes no exterior. O guião das entrevistas pode ser encontrado no apêndice I.

Em síntese, a amostra conta assim com 105 empresas advindas do processo voluntário de inscrição no programa de mentoria, SP Global, e mais 4 empresas contactadas de modo ativo para concederem entrevista. As *startups* inscritas são maioritariamente *startups* do estado de São Paulo devido, primeiramente, à natureza do programa de mentoria que tinha como requisito de seleção que a localidade fosse neste estado e, segundo, porque o estado é o maior polo econômico do Brasil e também um pilar do ecossistema de *startups* (Sebrae-SP & Abstartups, 2021).

3. Análise Empírica

Este capítulo está organizado em três seções, na primeira são apontados os resultados do inquérito (secção 3.1), analisando desde o caso de *startups* com atividades restritas ao mercado interno quanto de *startups* que já possuem atuação e/ou clientes internacionais. Em seguida, são explorados os resultados obtidos com as entrevistas, semiestruturadas, conduzidas com quatro *startups* brasileiras de diferentes setores de atuação (secção 3.2). O capítulo encerra-se com a discussão dos resultados (secção 3.3).

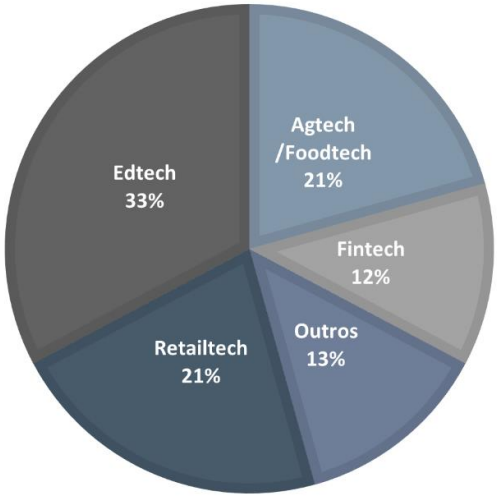
3.1. Resultados do inquérito

3.1.1 Caracterização das empresas da amostra

Setor de atividade

As *startups* respondentes do inquérito pertencem a diferentes setores de atividade, desenvolvendo soluções tanto para a área de educação, conhecidas como *edtechs*, quanto para o setor agrícola (*agtechs*), financeiro (*fintechs*), de retalho (*retailtech*) e outros não especificados pelos respondentes. É comum que uma mesma *startup* faça parte de mais de um setor, desenvolvendo, por exemplo, soluções para a área de educação integradas a soluções financeiras, se enquadrando, portanto, tanto como uma *edtech* como uma *fintech*. Sendo que a maior parte da amostra, oferta produtos/serviços para a área de educação, como pode ser visualizado na figura 3.

Figura 3. Setores de atuação das *startups* da amostra



Dimensão

O número médio de funcionários e o facturamento anual médio indicam que a amostra é composta por empresas de pequena dimensão.[6] A tabela 2 reúne dados gerais das *startups* contidas na amostra, como tempo de operação, facturamento, número de clientes, funcionários e fundadores. Nesta amostra, 14 empresas possuem facturamento acima dos R$ 4,8 milhões e, portanto, não seriam enquadradas como pequena dimensão, uma vez que esta categoria abrange empresas que possuem facturamento bruto anual entre R$360 mil a R$4,8 milhões. Mas, quando analisadas sob o critério de número de funcionários, estas mesmas 14 empresas enquadram-se na categoria de pequena dimensão. Algumas *startups*, por possuírem pouco tempo de operação, e ainda não possuírem clientes, não apresentam facturamento e, portanto, como pode ser visualizado na tabela 2, os valores mínimos de facturamento anual chegam a zero.

Tabela 2. Dados gerais das *startups* inquérito

		Usuários/clientes pagantes				
	Tempo Operação (anos)	Brasil	Exterior	Facturamento anual (R$)	Número de fundadores	Número de funcionários
MÉDIA	4,7	946	8	2.418.609,74	2	15
MAX	17	36000	250	40.000.000,00	7	104
MIN	1	0	0	0	1	0

O tempo médio de operação das empresas da amostra é de quase 5 anos, e indica que são empresas jovens. A *startup* mais nova da amostra conta com cerca de 1 ano de operação, tendo sido fundada em 2021, enquanto a *startup* com maior tempo de atividade, foi fundada em 2005 e, portanto, já atua no mercado há cerca de 17 anos, mas ainda não expandiu para os mercados externos.

Quanto ao envolvimento internacional destas empresas, os casos mais comuns na amostra são de empresas que atuam apenas no mercado interno e têm planos de internacionalizar futuramente, cerca de 48% das empresas da amostra, seguido por empresas que já deram

[6] O critério facturamento está previsto na Lei Complementar nº 123/2006 e o critério número de funcionários é adotado pelo IBGE https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101720.pdf

algum passo em direção à internacionalização e empresas que já possuem atuação internacional. A tabela 3 mostra a operação das *startups* face à internacionalização.

Tabela 3. *Startups* face à internacionalização

FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO	Nº STARTUPS	%
Atua no mercado interno, mas pensa em internacionalizar	50	47,62%
Já deu algum passo para iniciar a internacionalização	41	39,05%
Já tem atuação internacional e/ou clientes internacionais	13	12,38%
Está focado no mercado interno e não pensa em internacionalizar	1	0,95%
TOTAL DE EMPRESAS	105	100%

Tratando-se de um programa de aceleração para internacionalização de *startups*, curiosamente uma das empresas inscritas diz estar focada no mercado interno e sem planos para internacionalizar. É uma empresa que oferece soluções para a área de educação, fundada em 2020, em fase de MVP (*Minimum Viable Product*), ou seja, em fase de testes e validação do produto junto a potenciais clientes e, por isso, ainda não possui clientes pagantes. Neste caso, a resposta ao inquérito parece tratar-se de um erro, já que nos demais campos a empresa afirma que a internacionalização faz parte dos planos da *startup* em momento futuro, citando os mercados externos de interesse, os benefícios que a internacionalização traria e que, inclusive, o produto oferecido possui a escalabilidade necessária para ser comercializado em outros países. Sendo assim, a empresa parece melhor adequar-se ao caso "Atua no mercado interno, mas está pensando em internacionalizar" e será tratada em tal grupo.

A maior parte das empresas da amostra, 55,24%, já recebeu algum tipo de investimento externo, visando, de um modo geral, a estruturação da *startup*. Foram citados investimentos a fim de promover a aceleração do produto, aumentar a capacidade produtiva, formação de equipe e aumento de capital de giro. A grande maioria das *startups* procura uma nova, ou primeira captação de investimentos a fim de iniciar o processo de internacionalização. Das 13 *startups* da amostra que já possuem atuação internacional, apenas 4 receberam investimento externo, ainda assim, a necessidade de captar investimento para continuidade da expansão comercial e prospeção de novos clientes é uma realidade para estas empresas.

3.2.2 Motivos para se internacionalizar

Startups com atuação restrita ao mercado interno

Os casos mais comuns entre as *startups* do inquérito são de empresas que atuam apenas no mercado doméstico, mas pensam em internacionalizar futuramente. Para a maioria destas empresas, 51 das 105, a intenção, ao se inscreverem no programa de mentoria (SP Global), é de justamente aprender sobre, e estruturar, os passos necessários para internacionalizar a empresa. Buscando conhecimentos variados - a definição do modo de entrada que melhor se adeque ao perfil da *startup*, o planeamento financeiro por trás da expansão comercial, as adaptações necessárias ao produto/serviço oferecido para comércio no país alvo, conhecimento jurídico e parcerias estratégicas vinculadas ao processo.

Dentre os motivos que despertam o interesse pela expansão comercial, foram mencionados o interesse e a procura de empresas estrangeiras pela solução oferecida, a abrangência global da solução criada pela *startup*, a similaridade entre mercados (tanto na problemática quanto em modo de funcionamento), a forte aderência dos mercados europeus a soluções semelhantes, a facilidade de atingir diversos países ao estabelecer o produto/serviço em um país europeu, a vantagem cambial de exportação e possibilidade de auferir lucros em moeda mais forte, entre outros.

Com a expansão comercial, as *startups* almejam alcançar novos mercados criando uma marca global e aumentando o facturamento da empresa e, ao mesmo tempo, reduzindo a dependência em relação ao mercado doméstico. Ter acesso a novas tecnologias e inovações também é um dos objetivos pretendidos com o processo. Menos relevante é a redução dos custos de produção, apenas 8 destas 51 *startups* consideraram que esse seja um benefício considerável da internacionalização.

Startups iniciando a internacionalização

O segundo caso mais comum entre as *startups* respondentes do inquérito são de empresas que já deram algum passo para a internacionalização. Mais especificamente, 41 das 105 empresas já adotaram alguma medida em direção à expansão para mercados externos, seja estruturando uma equipe e orçamento dedicado à internacionalização, seja adequando o produto para comércio no exterior, ou ainda dando início a prospeção de clientes estrangeiros e estabelecendo parcerias estratégicas.

Estas empresas buscam adquirir maturidade no mercado doméstico, em alguns casos realizando até testes com parceiros no exterior para entender as necessidades da eventual expansão comercial. Porém, cerca de 59% destas *startups* ainda buscam competências para integrar a equipe, tanto de conhecimentos tecnológicos específicos quanto *expertise* sobre o mercado alvo, aspetos culturais e jurídicos/legais, além de apontarem a necessidade de captação de investimento a fim de realizar a estruturação necessária para internacionalizar o produto.

Parte destas *startups*, 46,34%, possuem pelo menos um funcionário dedicado à internacionalização, sendo comum que algum dos sócios seja incumbido das tomadas de decisões que envolvam internacionalização. Com a internacionalização, estas *startups* buscam, em sua maioria, aumentar o facturamento ao atingir novos mercados e atender a clientes globais, além de reduzir a dependência do mercado doméstico. Um outro ponto de interesse é o acesso a novas tecnologias, metodologias e fronteira de inovação advinda da expansão comercial para outros países.

Startups **com atuação e/ou clientes internacionais**

Apesar de já atuarem em algum mercado externo, 13 *startups* da amostra demonstram interesse nos serviços de empresas de consultoria de internacionalização. Para essas empresas, a busca por serviços de uma empresa terceira no processo de internacionalização está relacionado, principalmente, com a necessidade de auxílio para estabelecer redes de contacto (*networking*) no exterior, que possuam *know-how* sobre o mercado alvo, além de mão de obra qualificada para desenvolvimento e comercialização da tecnologia, muitas vezes em falta no Brasil. É frequente também, principalmente para o caso das *edtechs* voltadas para ensino de línguas, o interesse em contratar trabalhadores com fluência do idioma do país alvo, justamente pelo valor agregado que um professor nativo traz à plataforma.

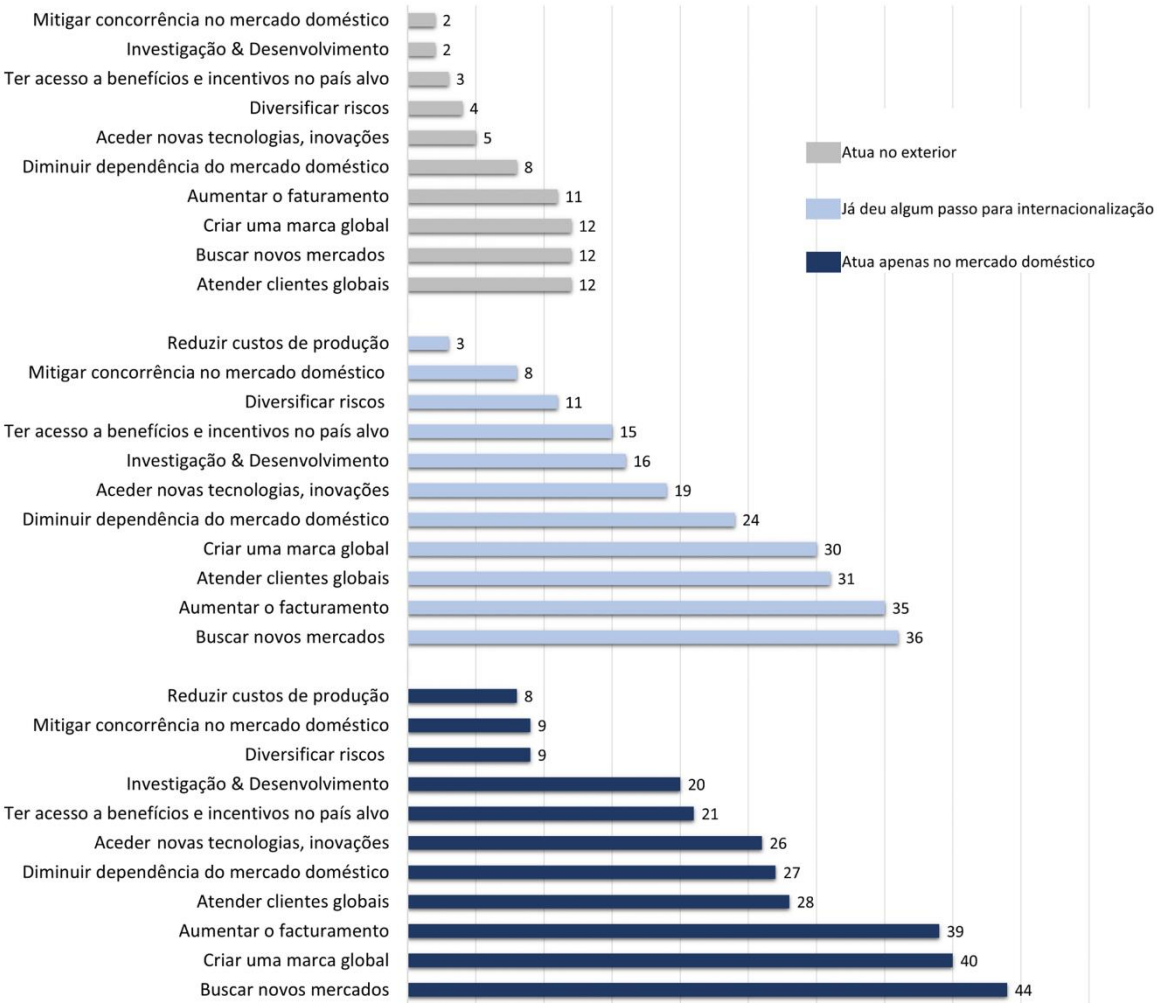
Dentre os objetivos almejados através da internacionalização, é praticamente unanime às empresas a intenção de buscar novos mercados de forma a criar uma marca global, e assim aumentar o facturamento. Como objetivos secundários, foram apontadas a vantagem de diminuir a dependência do mercado doméstico e acesso a novas tecnologias. Ao contrário dos demais grupos, a redução de custos de produção não foi indicada por nenhuma empresa já atuante no exterior como um motivo relevante para internacionalização.

As condições cambiais favoráveis às exportações brasileiras para países europeus e a maturidade desses mercados, que procuram as soluções oferecidas por estas *startups*, faz com que a internacionalização seja parte do planeamento estratégico dessas *startups*. Mas, apesar da relativa facilidade de adequação dos produtos e serviços oferecidos a diferentes países, a necessidade de aumentar a capacidade de oferta do produto ou da equipe exige novas séries de investimento para que seja então possível aumentar a participação internacional destas *startups*.

Outro ponto interessante analisado neste grupo é a forte vivência internacional que pelo menos um dos CEOs de 61,5% das *startups* possuem, seja através de estudos em universidades de referência no exterior, seja atuando em multinacionais fora do país de origem, ou ainda com experiência prévia em uma *startup* estrangeira ou viagens recorrentes ao estrangeiro.

A figura 4 resume os objetivos que as *startups* possuem com a internacionalização. Os objetivos são discriminados de acordo com a fase de operação que a *startups* se encontra: atuante no exterior, atuante apenas no mercado doméstico ou em fase intermédia, iniciando a internacionalização.

Figura 4. Objetivos internacionalização de acordo com a fase operacional das *startups*



3.2. Resultados das entrevistas

3.2.1 Características das *startups* entrevistadas

As entrevistas foram conduzidas com 4 *startups*, de diferentes setores, *agtech* (setor agrícola), *mobtech* (soluções para o setor de mobilidade), *insurtech* (setor de seguros) e *cloud*. Empresas do setor *cloud* desenvolvem soluções capazes de integrar as diferentes aplicações e dados constantes na empresa que contrata o serviço. Duas empresas já possuem atuação nos mercados externos e duas não, conforme pode ser visualizado na tabela 4, sendo que uma delas preferiu não ser identificada e será mencionada como Empresa X.

Tabela 4. Empresas entrevistadas

Empresa	Setor	Fundação	Investimento	Países de atuação
AGROTOOLS	Agrotech	2007	Venture Capital	Brasil, Argentina, Bolívia, Paraguai, Colômbia e Austrália e P&D no Canadá
EMPRESA X	Cloud	2017	Venture Capital	Brasil, Estados Unidos e LATAM
LOCAR.ME	Mobtech	2021	Investidor anjo	Brasil
SEGFY	Insurtech	2018	Venture Capital	Brasil

3.2.2 Motivos para internacionalizar

De acordo com o entrevistado da Agrotools, por possuir posição de privilégio no mercado nacional, a empresa decidiu que seria vantajoso expandir para mercados externos. Apesar de considerar que ainda há lacunas a serem exploradas no mercado doméstico, a *startup* considera que o agronegócio brasileiro possui peculiaridades "e também tem um ritmo próprio, uma evolução própria que a gente tem que seguir de certa forma." Portanto, a internacionalização permitiu acesso a novos mercados objetivando, principalmente, a criação de uma marca global, alcance de novos clientes globais e acesso a novas tecnologias, metodologias inovações.

Por entregarem um produto digital, não houve necessidade de estabelecer bases nos países alvos, ademais, desde o início das atividades, a empresa apresentou "capacidade de entregar soluções para analisar todo território brasileiro em termos de agro e isso se replica para todo o mercado internacional". As redes de contacto têm mostrado de elemento-chave na expansão internacional da empresa, que já atua em 6 países e possui um centro de I&D no Canadá. O investimento de v*enture capital* recebido fomentou o processo de internacionalização.

A empresa X, considera ter atingindo o máximo do *market share* de operação no Brasil, uma vez que as maiores empresas instaladas no mercado doméstico já utilizam o produto ofertado pela empresa. A internacionalização é, portanto, uma forma de aumentar o facturamento (em uma moeda mais forte) através do acesso a novos mercados., além de proporcionar acesso facilitado a investidores internacionais e reduzir a dependência em relação ao mercado

doméstico. Outra motivação tem a ver com um propósito dos fundadores instituído desde a criação da empresa: estabelecer uma marca global que tivesse capacidade de competir junto a grandes empresas de Software do mercado. Com cerca de 5 anos de operação, a empresa já possui uma subsidiária nos Estados Unidos e conta com uma equipe estruturada e atuante no mercado externo. A rede de contactos também impulsiona a internacionalização da empresa.

No setor de seguros, a Segfy, está focada no mercado doméstico e não tem colocado esforços em prol da internacionalização da empresa. Segundo o CEO da empresa "o nosso foco é interno. Temos sim [planos para internacionalizar],[7] eu acredito que isso seja totalmente factível, necessário e viável para os próximos passos que nós daremos dentro da Segfy." A *startup* considera que ainda há muito mercado a ser explorado no Brasil, tanto em número de clientes quanto em tipos de seguros oferecidos. O objetivo é alcançar um grande número de corretores de seguros no Brasil, para só então, em momento futuro, iniciar o processo de expansão para mercados externos.

Ainda assim há motivações para o processo de internacionalização, uma vez que a problemática solucionada pela empresa é observada a níveis globais e, consequentemente, há procura externa pela solução oferecida: "simplificar o seguro, abre assim uma porta [comercial] gigantesca a nível mundial". A *startup* tenciona, portanto, levar proteção financeira a mais pessoas futuramente, além de identificar na internacionalização uma oportunidade de aumento da rentabilidade da empresa e de criar de uma marca global.

Com apenas 1 ano de atuação, a LOCAR.ME é uma empresa que entrega soluções de mobilidade e *asset tokenization*[8]. A empresa está focada no mercado doméstico e não tem planos de internacionalizar, pois considera que ainda há muito mercado a ser explorado no Brasil, com pouca concorrência e, portanto, a empresa deseja atingir um volume maior de negócios dentro do país antes de expandir para o exterior. Nas palavras do CEO da LOCAR.ME: "para que eu vou ter o custo de ir para fora se eu ainda consigo crescer aqui dentro, em uns dois, três anos?! Ainda tem margem para crescer aqui [no Brasil]". Adicionalmente, a *startup* considera que a internacionalização requer uma maior formação da

[7] Quando na citação das respostas dos entrevistados, as palavras entre parêntesis indicam uma intervenção da autora a fim de que o conteúdo da afirmação seja percebido pelo leitor.
[8] A tokenização gera uma versão digital para quase qualquer ativo, seja ele real ou virtual, que permite a transferência, propriedade e armazenamento digital sem a necessidade de um intermediário. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ch/topics/blockchain/ey-tokenization-of-assets-broschure-final.pdf

equipe, tanto em conhecimento de idiomas locais quanto em questões legais, o que implicariam em custos mais elevados a fim de estruturar a empresa para expansão comercial no exterior.

3.2.3 Papel dos fundadores

Para todas as *startups* entrevistadas, a figura do fundador foi tida como fundamental no processo de internacionalização da empresa. Seja porque as decisões estão centralizadas na figura do fundador, seja pela experiência internacional prévia dos fundadores ou pelas redes de contacto *(networking*) que possuem e que foram essenciais para a inovação da empresa/expansão comercial/intensidade do comércio. A tabela 5 resume alguns pontos em que a figura do fundador (atuais CEO) foi relevante para o desenvolvimento da *startup*. Devido ao fato dos fundadores da LOCAR.ME não possuírem experiência internacional, a empresa não foi incluída na tabela 5.

Tabela 5. A figura do CEO

Empresa	Fundadores networking	A experiência internacional dos fundadores
AGROTOOLS	-	O CEO trabalhou na Rússia captou inovações e adaptou à realidade do mercado Brasil.
EMPRESA X	Investidores cruciais para a empresa vieram principalmente por conta das redes de contactos dos fundadores.	O CEO morou nos Estados Unidos, trabalhou em grandes empresas de software (IBM, CA technology).
SEGFY	Contactos anteriores do CEO, em outros países, demonstraram interesse nos produtos oferecidos pela empresa.	Um dos fundadores viveu no Canadá, e a criação da SEGFY está muito relacionada com as vivências trazidas de fora.

No caso da EMPRESA X, a rede de contactos dos fundadores mostrou-se essencial para captação de investidores chave no início das operações. Por ter vivência no exterior, nomeadamente, Estados Unidos, um dos fundadores da empresa trabalhou em grandes empresas de softwares, como a IBM, CA *technology* e, com essa vivência, foi capaz de conquistar sócios essenciais para a fundação e expansão da empresa. O *mindset* dos fundadores também foi apontado como característica relevante para internacionalização das empresas. O anseio de iniciar operação nos Estados Unidos esteve presente desde a concepção da empresa, segundo entrevistado da EMPRESA X desde o início havia "uma

ambição de todos os cofundadores de levar a empresa para os quatro cantos do mundo" e, portanto, a trajetória da *startup* rumou para esse caminho.

A rede de contactos dos fundadores também provou ser benéfica para o caso da SEGFY, uma vez que contactos do fundador (e então CEO) advindas de experiências profissionais anteriores, demonstraram interesse pelas soluções desenvolvidas pela *startup* e assim foram realizadas transações comerciais com contactos de dois países distintos. Porém, foi escolha do próprio CEO não dar continuidade à atuação da empresa em mercados externos pois, segundo ele, a empresa "tinha outras demandas e o foco não era esse". Neste caso o *mindset* não estava voltado para internacionalização. Além disso, a experiência internacional de um dos fundadores, que residiu no Canadá resultou em *insights* fundamentais para a própria criação da SEGFY.

Nesse sentido, a criação da AGROTOOLS teve um percurso semelhante, já que a experiência do CEO ao trabalhar durante um período na Rússia, possibilitou contacto com inovações, como o uso de tecnologias de imagem de satélites na gestão do agronegócio e, com isso, identificou uma imensa oportunidade de negócio a ser explorada dentro do agronegócio brasileiro, de acordo com o entrevistado. A rede de contactos da AGROTOOLS foi essencial no processo de internacionalização da empresa "com alguns clientes chave, puxando a gente para fora do país e não por iniciativa própria". Grandes clientes com operação no exterior, negociaram as operações das soluções oferecidas pela *startup* em outros países.

Em relação à relevância da maturidade da empresa no processo de internacionalização, três *startups* argumentaram que o produto é responsável por ditar o ritmo de expansão comercial da empresa. Quando o produto/serviço oferecido é digital, oferecido de forma remota, então há liberdade de arriscar e tentar diferentes mercados assim que percebido que a capacidade técnica do produto/serviço tem condições viáveis para internacionalização, sem que para isso seja necessária adquirir grande maturidade. Outra característica relevante, é a complexidade que o produto exibe em termos de propriedade intelectual. Se o produto for facilmente replicável por outra empresa, entrar em um novo mercado, com *players* maiores, pode ser arriscado em termos de competitividade, nesse caso, alcançar primeiro uma maturidade financeira e de mercado pode ser essencial.

O CEO da LOCAR.ME considera que é necessário que a empresa obtenha maturidade sobre o mercado e o modelo de negócios para que só depois sejam inseridos novos desafios como

diferenças culturais, diferenças de mercado, que por consequência alteraram a forma como os agentes interagem e na estrutura do negócio. Além disso, a necessidade de estruturação da empresa para mercados externos resulta em despesas financeiras elevadas que exigem maturidade financeira da empresa. No mesmo sentindo, a SEGFY considera que para a área de seguros é importante adquirir conhecimento de mercado, mas principalmente atingir maturidade financeira antes da internacionalização.

3.2.4 Papel das empresas consultoras

O último bloco de perguntas, procurou identificar quais lacunas as *startups* consideram que uma empresa de consultoria de internacionalização é capaz de resolver. Foram indicados 5 pontos principais que poderiam levar à contratação de serviços de uma consultoria para internacionalização: (1) auxílio em procedimentos burocráticos, (2) estratégias de marketing, (3) levantamento de dados, (4) estabelecer redes de contactos e (5) aspetos culturais. A tabela 6 resume as formas de contribuição das empresas consultoras, em relação aos 5 pontos indicados, sob a ótica das *startups*.

Tabela 6. Contribuição das consultoras no processo de internacionalização

Empresa	Dados	Cultura	Marketing	Burocracias	Redes de contacto
AGROTOOLS	Acesso a bases de dados públicas	-	Marketing para conquistar outros clientes no mercado alvo	-	Estabelecer pontes de contacto
EMPRESA X	-	Auxiliar com as práticas de negociação	Eventos relevantes. Testar o mercado	Procedimentos e aspetos jurídicos	-
LOCAR.ME	-	Auxiliar com língua local, identificar se há resistência	Entender o comportamento, acompanhar ações desenvolvidas	Conhecer a legislação e efeitos práticos	-
SEGFY	Processos de avaliação de clientes	-	-	Conhecer legislação (cálculos)	Estabelecer redes de contacto

Em relação a procedimentos burocráticos, a EMPRESA X considera que empresas de consultoria facilitariam acesso aos mercados externos ao elucidar sobre questões de abertura da empresa no exterior (documentação e procedimentos), quanto às entidades a serem

contactadas para habilitação e comercialização do produto, na criação contratos de prestação de serviço intermediando aspetos jurídicos. Para a LOCAR.ME e SEGFY é importante que a consultora traga informações sobre a legislação local e seus efeitos práticos, além de que, no caso da área de seguros, é importante ter acesso às regras de cálculo para simulação do preço do seguro no país alvo.

Entender sobre as estratégias de marketing que mais funcionam no mercado local, a fim de captar novos clientes e fidelizar os clientes conquistados, é uma mais-valia que as consultorias de internacionalização poderiam agregar, segundo a AGROTOOLS. Enquanto para a EMPRESA X, seria interessante se a consultora indicasse os eventos de destaque no mercado alvo, em que a *startup* deveria entrar como patrocinadora para estar em evidência, aliado a um estudo de quanto essa estratégia agrega para a empresa, em níveis de *Return on Investment* (ROI), geração de *pipeline*, negócios fechados. Entender o comportamento do mercado alvo, as adaptações necessárias ao produto e acompanhamento das ações são também pontos de interesse para a LOCAR.ME.

Para atuação da AGROTOOLS em países em desenvolvimento, o auxílio poderia ser útil em relação ao acesso às bases de dados públicas, principalmente se a base de dados não estiver centralizada, neste caso, a consultoria poderia direcionar a empresa quanto à forma de acesso e coleta de dados. Para a SEGFY, seria importante ter acesso ao tipo de questionário realizado para levantamento de informações dos clientes interessados em contratar os serviços de seguro, conforme apontado pelo entrevistado, "no Brasil existe todo um questionário de avaliação de risco e são três páginas que você tem que responder. Portugal é da mesma maneira?".

Apesar da importância da figura do empreendedor apontada pelas *startups*, as respondentes consideram que, em caso de falta de uma forte rede de contactos ou de experiência internacional por parte dos fundadores, uma empresa de consultoria poderia agregar valor ao apoiar e construir redes de contactos dos mercados externos, por exemplo indicando contactos-chave dentro de empresas, especialistas nas áreas de interesse, e dessa forma acabar por suprir essa lacuna. É de interesse das empresas também que a consultora seja capaz de indicar empresas que possam ter interesse em estabelecer acordos estratégicos, seja através de uma *joint venture*, ou acordos de fusão e aquisição. No caso da SEGFY, o CEO considera que através de uma fusão ou aquisição a empresa pode vir a crescer "muito mais rápido, você

consegue dominar o mercado muito mais rápido". Enquanto para a LOCAR.ME uma *joint venture* seria uma forma de acesso considerada.

3.2.5 Países alvo na internacionalização das *startups*

As empresas entrevistadas demonstraram interesse no mercado português, por diferentes aspetos "não só pela língua, mas pela legislação amigável (…) têm abertura facilitada para *startups* brasileiras" segundo CEO da LOCAR.ME. Mas ressalta que o modelo de negócios em países desenvolvidos teria que ser adaptado uma vez que "comprar um carro, ou uma moto que seja, um veículo particular, é muito mais fácil [em Portugal]. E os meios de transporte públicos são mais bem desenvolvidos [em Portugal] que no Brasil" Portanto, a preferência seria entrar em mercados "subdesenvolvidos ou em desenvolvimento ainda, média renda, como é o caso brasileiro, o caso da Argentina, colombiano, mexicano".

Para o CEO da SEGFY, Portugal também é visto como com mercado que parece ser "muito aderente ao que nós fazemos aqui [na SEGFY]" as semelhanças de língua, cultura e operação são fatores que facilitariam entrada nestes mercados, além de que "é muito parecido com a gente, a questão de cálculos, a questão de seguros, então eu acho que é o mais tranquilo" de comercializar com este mercado.

A EMPRESA X também tem interesse nos mercados da Península Ibérica "é pra onde a gente tem olhado bastante". Outro mercado possível é a Alemanha pois, segundo o entrevistado, "é país muito estatal ainda, apesar de não parecer, o estado da Alemanha é um estado muito inflado[proeminente], tem muitos bancos públicos, serviços públicos" e, portanto, há muito espaço para a solução oferecida pela empresa, de modernização dos processos através de sistemas de *cloud.*

Os mercados de interesse para a AGROTOOLS na Europa estão, naturalmente, mais relacionados à capacidade agrícola do país "como a própria Alemanha, Itália muito importante, França muito importante também, eles sim tem uma presença [no agronegócio]", mas ao falar em mercados desenvolvidos a estratégia de mercado tem de se alterada, "já não estamos falando tanto sobre análise de territórios nesses lugares e sim, estamos falando sobre como vamos entrar em contacto com as empresas multinacionais que estão sediadas lá, a abordagem já é outra".

Ambas, a AGROTOOLS e a SEGFY, entendem que a questão cultural não oferece tantos obstáculos à internacionalização e que exigiria pequenas adaptações à empresa. Enquanto na visão da LOCAR.ME seria interessante que a empresa consultora auxiliasse com a linguagem local durante as negociações e também na elucidação quanto a aspetos culturais que poderiam vir a trazer resistência à comercialização do produto no mercado alvo. Um ponto identificado pela EMPRESA X diz respeito à assistência com práticas de negociação que podem diferir entre países e culturas.

Quanto à localidade da empresa prestadora dos serviços de consultoria, as *startups* se mostraram indiferentes. O requisito necessário é que haja *expertise* sobre o mercado alvo e que seja, preferencialmente, capaz de auxiliar na formação de redes de contacto e promover oportunidades de realizar *networking*. Segundo o entrevistado da AGROTOOLS, o que importa é saber se "a consultoria já fez tratativas [negociações] com X,Y,Z empresas e aí pode ser qualquer lugar da Europa ou América do Norte, ou o que seja, mas tendo essas conexões e essas pontes já construídas, há oportunidade [da empresa] pegar carona nessas pontes. Para a gente eu acho que é o mais interessante". Em linha com esse pensamento, para o CEO da Segfy, para além da rede de contactos, é importante perceber "o conhecimento que ela [a empresa consultora] tem do mercado"

Relativamente ao apoio de terceiros no processo de internacionalização, as empresas apontam que a estruturação de uma equipe interna capaz de lidar com processos de expansão comercial é necessária para trabalhar em conjunto com a consultora, principalmente porque as *startups* consideram que as empresas de consultoria seriam de grande auxílio apenas durante a fase inicial da internacionalização. De acordo com os entrevistados, uma vez estabelecida a rede de contactos, fortificado o comércio com o exterior, e realizada a assimilação dos processos pela equipe interna da *startup*, os serviços das empresas consultoras deixam de agregar valor, passando a ser úteis em situações pontuais. A tabela 7 resume as opiniões das empresas acerca do tema.

Tabela 7. Externalização do processo de internacionalização

Empresa	Quando externalizar o processo de internacionalização
AGROTOOLS	Atualmente a abordagem de internacionalização tem sido muito interna. Terceirizar vem com escala da empresa, seria o momento, por exemplo, de avaliar a possibilidade de ter uma sede fora do Brasil
EMPRESA X	O principal indicador é recorrência. Se é algo pontual, pode valer a pena terceirizar. Porém, se a empresa está recorrendo bastante a esse recurso externo talvez seja melhor internalizar
SEGFY	Equipe interna e empresa externa devem caminhar juntas. Em um momento inicial, a empresa consultoria detém maior informação sobre os processos e maior conhecimento do mercado, sendo capaz de agilizar o processo.

3.3. Discussão

As *startups* analisadas parecem ter preferência por iniciar a internacionalização em mercados que possuem semelhanças na cultura, idioma, sistemas políticos, práticas comerciais, etc. Cerca de 89% das *startups* optam, ou desejam, ingressar na Europa através de comercialização com a Península Ibérica justamente pelas semelhanças que os países possuem em relação ao ambiente de negócios brasileiro. Pelos mesmos motivos, 100% das empresas entrevistadas demonstraram interesse pelo mercado português. A partir da operação em mercado português e espanhol, acreditam que a comercialização com demais países da Europa passa a ser facilitada.

Essa preferência está em linha com o conceito de distância psíquica definida por Johanson e Vahlne (1977), que afirma que as empresas tendem a iniciar o processo de internacionalização em países que apresentam menores disparidades em termos de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. No geral, as *startups* analisadas parecem internacionalizar por etapas, de forma gradual, à medida que adquirem maturidade financeira e nos processos, em linha com o modelo Uppsala.

Há, porém, fatores que podem acelerar essas etapas, como por exemplo as redes de contacto (Johanson & Vahlne, 2009). A amostra contempla casos de *startups* que com pouco tempo de operação, e escassez de recursos e conhecimento, já possuem atuação no exterior. Essas empresas parecem superar essas deficiências através da união de fatores externos e internos que culminam em capacidades estratégicas distintivas (Rialp et al., 2005). Foram observados três fatores de relevância na amostra: a inovação e adaptabilidade do produto, as redes de contacto internacionais e a figura do fundador (CEO).

Nas empresas da amostra, a internacionalização precoce parece estar fortemente associada ao produto oferecido, empreendimentos que detêm o conhecimento (e propriedade) de um produto/serviço inovador capaz, diferenciável dos correntes e que seja capaz de agregar valor aos clientes é impulsionado para a internacionalização instantânea, em vez de evolucionária (Oviatt & McDougall, 1994). As *startups* que possuem tecnologias inovadoras e escaláveis, que podem ser utilizadas nas diferentes filiais de um cliente multinacional, acabaram por ser naturalmente solicitadas em mercados externos pelos clientes globais.

Além disso, para os casos em que a internacionalização ocorreu de forma precoce, o envolvimento em redes internacionais com parceiros orientando, financiando ou solicitando a saída para mercados externos foi grande impulsionador da internacionalização, em linha com estudos que apontam a influencia benéfica das redes de contacto no processo de expansão comercial de pequenas empresas para mercados internacionais (Coviello & Munro, 1997; Johanson & Mattsson, 2015).

Por fim, a figura do fundador também demostrou relevância na internacionalização da empresa. Como apontado por Stucki (2016), o capital humano dos empreendedores impacta de forma relevante a capacidade de identificar e explorar oportunidades de mercado externo. A capacidade dos empreendedores de visualizar o mundo como um mercado único e sem fronteiras desde o início das atividades da empresa é fator fundamental para internacionalização precoce (Knight & Cavusgil, 1996).

Conforme apontado pelas *startups* entrevistadas, empresas de consultoria podem facilitar acesso a sistemas, dados, informações, podem promover contactos entre parceiros e clientes no mercado externo de forma a atuar como impulsionadoras do processo de internacionalização além de oferecerem orientações quanto a escolha dos mercados alvo, ao elaborar análises capazes de indicar quais países possuem maior procura pelas soluções e produtos ofertados pelas *startups*.

As respostas aos inquéritos limitaram a discussão acerca da visão destas *startups* sobre os serviços de uma empresa consultora. Ainda assim, as empresas apontaram a necessidade de ter acesso a parceiros locais, investidores, capital humano de outros países, que possuam competências técnicas, conhecimentos tecnológicos, expertise sobre o mercado alvo, etc., que tornam possível atuação da Market Access como intermediadora dos processos uma vez que esta oferece, justamente, serviços que permitem que as empresas encontrem parceiros nos países alvo.

4. Estágio Curricular

Este capítulo aborda as funções desempenhadas ao longo do período de estágio curricular que decorreu entre setembro de 2021 e março de 2022 na instituição Market Access. Na primeira secção (4.1) contextualizam-se os serviços prestados pela instituição de acolhimento, os mercados de atuação e expectativas da empresa em relação ao estágio. O enquadramento do estágio é realizado ao longo da secção 4.2. E na secção 4.3 é realizada a descrição das atividades realizadas, destacando o estudo de mercado desenvolvido ao longo dos meses de novembro, dezembro e janeiro, que tinha por objetivo apoiar a tomada de decisão do cliente em relação a exportação do seu produto para o mercado brasileiro.

4.1. Market Access

Constituída em 2005, a empresa portuguesa Market Access[9] apoia os seus clientes na concretização de negócios internacionais, através da prestação de consultoria especializada em internacionalização. Ao longo dos seus 17 anos de atividade, a empresa conduziu mais de mil e quinhentos projetos de internacionalização, tanto para organizações públicas quanto para instituições privadas, de diferentes indústrias e setores, dentre os quais podemos citar, o setor agroalimentar, de construção e engenharia, logística, têxtil e calçado, tecnologia. A rede de clientes e parceiros da empresa estende-se por mais de 50 mercados, nomeadamente, Brasil, Espanha, França, Alemanha, Rússia, China, Angola, Moçambique e tantos outros. A equipe conta com consultores de diferentes nacionalidades e com *know-how* em internacionalização o que permite transmitir conhecimento ao cliente acerca das especificidades de cada região e, assim, promover um serviço de *matchmaking* entre a oferta e procura nos mercados.

Levando em conta que a estratégia de integrar novos mercados constitui um objetivo de médio a longo prazo para muitas organizações, a Market Access trabalha na prospeção e captação de clientes internacionais oferecendo serviços que objetivam reduzir os desafios e incertezas do processo de internacionalização, uma vez que nem sempre as empresas têm capacidade, financeira ou de funcionários, suficiente para alocar um departamento interno para lidar com as burocracias do processo de expansão comercial para novos países. Ao longo do processo, surgem desafios como: encontrar os mercados de maior potencial para oferecer os serviços/ produtos; desenvolver e adaptar a abordagem comercial de acordo com

[9] Informações retiradas do site institucional da empresa e de material de apresentação fornecido à clientes.

a língua e cultura do país alvo; conquistar, acompanhar e fidelizar clientes internacionais; responder com prontidão às demandas dos clientes, etc. Como saída para lidar com estas adversidades, a Market Access, oferece soluções que se adaptam à realidade de cada cliente.

Através de uma equipa experiente e multicultural, a consultora é capaz de identificar os países em que os produtos e serviços das empresas do seu portfólio possuem maior *fit* e, assim, contribuir para a expansão da marca de forma mais assertiva. Dentre os serviços oferecidos, a empresa conta com projetos de internacionalização, desenvolvimento comercial de mercado, mapeamento e qualificação de *leads*, representação comercial no mercado alvo, apoio à negociação e suporte em processos associados à exportação, identificação de entidades para concretização de parcerias. Fazendo o uso de diferentes metodologias, a empresa oferece soluções capazes de reduzir os custos fixos às empresas, além de potencializar as exportações e ações de gestão nos mercados.

Os benefícios da presença nos mercados internacionais refletem-se não apenas no acesso mais alargado de potenciais consumidores às empresas em geral, mas também na diversificação de risco em termos de instabilidade política, flutuações nas taxas de câmbio, e minimizando a dependência do mercado doméstico e as falhas internas de mercado, além de viabilizar a possibilidade de atuar com fatores de produção mais baratos (Contractor et al., 2007). Em relação aos benefícios intangíveis, os efeitos são sentidos através da aquisição de conhecimento e expertises em um *mindset* global, atento às tendências internacionais, em um mundo globalizado a internacionalização passa a ser condição para a sobrevivência e o sucesso das empresas (Majocchi et al., 2005).

4.2. Enquadramento do estágio

Como objetivo principal, o programa de estágio procurava realizar ações de expansão comercial para o Brasil, apoiando o desenvolvimento e crescimento da base de clientes da Market Access provenientes daquele mercado, bem como de clientes internacionais com interesse em desenvolver projetos no Brasil. Para tal, foi necessário trabalhar na identificação, seleção e abordagem de potenciais clientes (empresas brasileiras), desenvolvendo estratégias de comunicação capazes de conferir maior visibilidade à empresa.

Adicionalmente, era de interesse da empresa explorar o mercado de *startups*, o programa de capacitação às *startups*, SP Global, trouxe visibilidade para este nicho. Ao mesmo tempo em que realizava ações de capacitação para a internacionalização destas empresas, era necessário

conhecer mais sobre empresas interessadas nos serviços de consultoria de internacionalização. Surgiu neste projeto de estágio a oportunidade de explorar o nicho das *startups* brasileiras, analisando base de dados, conduzindo entrevistas, de forma a trazer novas informações em relação às características destas empresas, os motivos que as levaria à internacionalização e, principalmente, a visão que diferentes *startups* possuem em relação aos serviços de consultoria para internacionalização. O que possivelmente pode auxiliar na capacidade de identificação e captação de clientes e parceiros por parte da Market Access no mercado brasileiro.

4.3. Atividades desenvolvidas no estágio

No decurso do estágio foram desenvolvidas ações de contacto com empresas brasileiras que exibissem potencial para virem a se tornar clientes da Market Access ou de empresas de outros países com interesse em abordar o mercado brasileiro. Para tanto, foi necessário identificar empresas que exibissem capacidade para expansão comercial e, a partir daí, estabelecer contacto, apresentando os serviços oferecidos pela Market Access e propondo a continuidade da conversa de forma mais direta, através de reuniões B2B. Após entender as demandas dos *leads*, como próximo passo era necessário elaborar uma proposta de serviços que se adequasse às expectativas dos potenciais clientes. Ao aceitar a proposta, o contrato era firmado entre as partes, dando início ao desenvolvimento das atividades por parte da Market Access.

Na captação de clientes, as estratégias de comunicação são capazes de conferir maior visibilidade à empresa, sendo necessário, como parte do processo, prestar auxílio na comunicação em veículos como as redes sociais, desenvolvendo publicações e acompanhando a interação com potenciais clientes, prescritores e parceiros. Igualmente importante foi a tarefa de prestar apoio aos demais projetos já em curso dentro da consultora, tanto para entidades brasileiras quanto para clientes/entidades de diferentes países com interesse de atuação no mercado brasileiro.

Os serviços contratados contam com um prazo pré-definido de elaboração, acordado previamente com o cliente. Ao longo de três meses do período do estágio, foi realizada a elaboração de estudo referente ao mercado brasileiro e ao processo de exportação desde Portugal para um cliente do setor agroalimentar. O objetivo principal era recolher informações sobre os procedimentos necessário para importação do produto no Brasil e sobre a sua comercialização, de forma a apoiar o cliente na sua tomada de decisão e na

abordagem deste mercado, além de averiguar, através do estudo, o potencial de negócio do produto no mercado alvo.

O processo de investigação passou por identificar o procedimento necessário para importação do produto, nomeadamente certificações e registos obrigatórios, a necessidade de processos de vistoria e testagem da qualidade do produto. Inclusive verificando quanto as adaptações necessárias no produto e nas regras de embalagem, e os modelos de entrada no mercado.

Parte importante da tomada de decisão quanto ao processo de expansão comercial para outros países, reflete-se no preço final do produto pós incidência de impostos e variação cambial, por isso, como parte do estudo foram realizadas as simulações sobre o preço final do produto, com os possíveis custos de transporte, armazenagem e taxas incidentes. A análise da concorrência também é relevante na tomada de decisão do cliente, portanto, foram recolhidas informações sobre os preços praticados por outras marcas, o volume das embalagens, os certificados e declarações utilizados junto ao ministério da agricultura, a fim de verificar as estratégias e necessidades do negócio.

Outro item abordado ao longo do estudo foi a identificação e seleção de potenciais parceiros comerciais para o cliente dentro do mercado alvo, que configuram a rede de apoio necessária para a inserção da marca no mercado, além de atuar como agente facilitador do processo de importação e comercialização. Sendo assim, o objetivo principal deste estudo de mercado foi o de apoiar o cliente da Market Access na abordagem ao mercado brasileiro, investigando os procedimentos necessários para habilitação do produto para sua exportação de Portugal e importação no Brasil, munindo a empresa cliente com informações relevantes sobre o potencial do mercado para o estabelecimento da marca própria, além das eventuais barreiras e burocracias próprias do processo de importação/exportação, oferecendo uma panorâmica sobre o negócio no Brasil ao analisar a concorrência, preços praticados e tendências do produto. Dessa forma, a consultora auxiliou na tomada de decisão da empresa cliente, conferindo maior suporte e simplificando grandemente o processo de recolha de informações junto aos órgãos anuentes.

Por fim, com o propósito de apoiar no desenvolvimento e implementação de novas estratégias comerciais e de inovação que possam acrescentar valor ao serviço prestado pela Market Access foi explorada o nicho das *startups* ao longo deste projeto de estágio. Foram realizadas análises sobre as *startups* inscritas no programa, SP Global, identificando

características destas empresas, setores de atuação, motivos para expandir para mercados externos, ações tomadas em direção à internacionalização e lacunas existentes em que empresas de consultoria poderiam prestar auxílio oferecendo serviços oportunos. Adicionalmente foram conduzidas entrevistas com outras quatro *startups*, não constantes na base de dados da Market Access, a fim de perceber a visão que diferentes *startups* possuem em relação aos serviços de consultoria para internacionalização e identificando oportunidades de atuação de empresas de consultoria dentro do nicho de *startups*.

Conclusão

No âmbito do desenvolvimento do estágio curricular na empresa portuguesa, Market Access, foi realizada investigação sobre o mercado de *startups* brasileiras, localizadas no estado de São Paulo, com o objetivo primário de identificar oportunidades de atuação da Market Access neste mercado e secundário de enquadrar as *startups* de acordo com a literatura de internacionalização de empresas de pequena/média dimensão.

Com apoio da literatura base sobre internacionalização de empresas, verificou-se que as *startups* da amostra, de forma geral, se aproximam mais da teoria de internacionalização tradicional (Johanson & Vahlne, 1977) do que da teoria das *international new ventures* (Oviatt & McDougall, 1994). No sentido em que, as empresas parecem expandir para os mercados internacionais de forma incremental e gradual, procurando, em um primeiro momento, adquirir experiência e participação de mercado na economia doméstica. À medida em que angariam recursos e conhecimentos, iniciam a internacionalização, principalmente através das exportações e, aos poucos, aumentam o comprometimento e participação nos mercados estrangeiros.

Porém, quando na presença de fatores como elevada inovação e adaptabilidade do produto, as redes de contacto internacionais e a figura do fundador (CEO), o processo de internacionalização pode ser acelerado. Ainda, ao oferecer contributos relevantes no processo de expansão comercial para mercados externos, as empresas que prestam consultoria de internacionalização podem configurar uma boa estratégia para empresas que desejam operar em mercados externos de forma mais acelerada. Sob a ótica das *startups* entrevistadas, as mais valias que as empresas consultoras podem vir a oferecer enquadram-se em 5 categorias: (1) auxílio em procedimentos burocráticos, (2) estratégias de marketing, (3) levantamento de dados, (4) estabelecer redes de contactos e (5) aspetos culturais. Desta forma, o presente trabalho permitiu identificar oportunidades de atuação por parte da empresa acolhedora, Market Access, no mercado de *startups* brasileiras.

A principal limitação do trabalho está no tamanho da amostra. A base de dados analisada contém um número relativamente pequeno de empresas e pode não descrever a realidade do ecossistema paulista de *startups*. Seria interessante analisar uma base de dados mais alargada, empregando testes de hipótese para verificar a existência de correlação entre as variáveis, mais especificamente sobre os efeitos das redes de contacto e figura do fundador na propensão e intensidade de comercialização nos mercados externos.

Apêndice I

Guião entrevistas

Agradecer a colaboração do entrevistado, informar que a entrevista será gravada para facilitar o registo das informações recolhidas e que as informações fornecidas serão utilizadas somente no contexto desta investigação. Perguntar se autoriza a gravação.
Mais uma vez, elucidar quanto ao objetivo da entrevista (perceber aspetos de internacionalização em *startups* brasileiras) e sobre o contexto em que o trabalho se insere (projeto de investigação na Faculdade de Economia do Porto, sob orientação da professora Rosa Forte).
1. Pode contar um pouco sobre a *startup*? A área de atuação, ano de fundação...
2. Como descreveria a *startup* face à internacionalização?
a. Estou focado no mercado interno e não penso em internacionalizar
b. Atuo no mercado interno, mas estou pensando em internacionalizar
c. Já dei algum passo para iniciar a internacionalização
d. Já temos atuação internacional e/ou clientes internacionais
3. Qual a motivação para internacionalização? Qual modo de entrada faria mais sentido para a *startup*? (Exportação/modos contratuais/subsidiária 100%/*joint venture*)
4. A *startup*, neste momento, possui planejamento financeiro e/ou disponibilidade financeira para investir em um processo de internacionalização? Se sim, detalhe. Caso não, o que falta?
5. Quantos fundadores a empresa possui?
6. Pode comentar sobre a experiência internacional dos fundadores?
7. Como você enxerga a figura do CEO na propensão a internacionalizar/intensidade de comércio?

8. Considera que redes de contacto influenciam na propensão a internacionalizar/intensidade de comércio?
9. A falta de experiência internacional dos fundadores pode ser compensada por uma empresa externa?
10. Como uma empresa de consultoria poderia auxiliar no processo de internacionalização (conhecimento, *stakeholders*, marketing, recursos, velocidade...)?
11. Qual o mercado alvo no exterior? Considera que uma empresa de consultoria portuguesa seria capaz de auxiliar na expansão da empresa para estes mercados ou seria melhor empresas de consultoria no país alvo?
12. Quando terceirizar o processo de internacionalização a uma empresa externa localizada no país de destino?
13. Por que seria interessante contar com o auxílio de uma empresa de consultoria após entrada no mercado de interesse?
14. Considera que a maturidade da empresa influencia quanto a decisão de internacionalizar? Em quais aspetos? (Financeiros, número de funcionários, experiência...)
15. Autoriza a divulgação da empresa ou prefere que seja mantido anonimato?

Referências

Abstartups & Deloitte. (2021). *Insights Brasil: Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups*. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1QJcKuZIHXVbIJuF47j5FqwW-XkAf_zEU/view.

ABVCAP & Apex-Brasil. (2021). *Inside VC: Venture Capital in Brazil*. Disponível em: https://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/5040.pdf.

Alon, I., Apriliyanti, I.D. & Henríquez Parodi, M.C. (2021). A Systematic Review of International Franchising. *Multinational Business Review*, 29, 43-69. doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 65-72.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Press, div. K&S Ranch, Inc.

Boulocher-Passet, V., Daly, P., & Ruaud, S. (2019). Merci Handy: From Start-up to Born-Global? *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(4), 301–309. https://doi.org/10.1177/1465750319831921

Bradley, F., & Gannon, M. (2000). Does the Firm's Technology and Marketing Profile Affect Foreign Market Entry? *Journal of International Marketing*, 8(4), 12–36. http://www.jstor.org/stable/25048828

Buckley, P. J., & Casson, M. (1996). An Economic Model of International Joint Venture Strategy. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 849–876. http://www.jstor.org/stable/155572

Cheng, J., & Bolon, D. (1993). The Management of Multinational R&D: A Neglected Topic in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 24, 1–18. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490222

Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the Relationship Between International Expansion and Performance: The Case of Emerging Market Firms. *Journal of World Business*, 42(4): 401–417. doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003

Contractor, F., Yang, Y., & Gaur, A. (2016). Firm-Specific Intangible Assets and Subsidiary Profitability: The Moderating Role of Distance, Ownership Strategy and Subsidiary Experience. *Journal of World Business*, 51, 950–964, doi.org/10.1016/j.jwb.2016.09.002

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R. & Un, C.A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, 23(1), 25-35. doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009

De Clercq, D., Fried, V. H., Lehtonen, O., & Sapienza, H. J. (2006). An Entrepreneur's Guide to the Venture Capital Galaxy. *Academy of Management Perspectives*, 20. doi.org/10.5465/amp.2006.21903483

Debrulle, J., & Maes, J. (2015). Start-ups' Internationalization: The Impact of Business Owners' Management Experience, Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity. *European Management Review*, 12, 171–187. doi: 10.1111/emre.12050

Dikova, D., & Van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign Direct Investment Mode Choice: Entry and Establishment Modes in Transition Economies. *Journal of International Business Studies*, 38, 1013–1033. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400297.

Eriksson, K., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2000). Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. *Management International Review*, 40(4), 307–328.

Fernhaber, S. A., & Li, D. (2013). International Exposure Through Network Relationships: Implications for New Venture Internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316-334, doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.002

Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Resources, Institutions and Internationalization Process of Emerging Economy Firms. *Journal of World Business*, 49, 12-20. doi.org/10.1016/j.jwb.2013.04.002.

Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What Do We Know about Software Development in Start-Ups? *IEEE Software*, 31(5), 28-32, doi: 10.1109/ms.2014.129.

Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise Management Capabilities and Franchisor Performance under Alternative Franchise Ownership Strategies. *Journal of Business Venturing*, 35, 105899. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004

Glowik, M. (2020). *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. doi.org/10.1515/9783110653113

Gross, A. C., & Poor, J. (2008). The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*, 43(4), 59–68. http://www.jstor.org/stable/23490965

Johanson J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In: Forsgren M., Holm U., Johanson J. (eds) *Knowledge, Networks and Power*. Palgrave Macmillan, London. doi.org/10.1057/9781137508829_5

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431. doi:10.1057/jibs.2009.24.

Kindl, E. M., & Casais, B. (2019). Motivations and Perceived Opportunities for Partnerships Among International Business Consultancy Firms. *Review of International Business and Strategy*, 29(4), 315-328. doi.org/10.1108/RIBS-02-2019-0024

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. Source: *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Kotabe, M., Srinivasan, S., & Aulakh, P. (2002) Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33, 79–97. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491006

Kotha, S., Rindova, V., & Rothaermel, F. (2001). Assets and Actions: Firm-Specific Factors in the Internationalization of U.S. Internet Firms. *Journal of International Business Studies*, 32, 769–791. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490994

Maciejewski, M., & Wach, K. (2019). International Startups from Poland: Born Global or Born Regional? *Journal of Management and Business Administration*. 27, 60-83. 10.7206/jmba.ce.2450-7814.247.

Majocchi, A., Bacchiocchi, E., & Mayrhofer, U. (2005). Firm Size, Business Experience and Export Intensity in SMEs: A Longitudinal Approach to Complex Relationships. *International Business Review*, 14(6), 719-738. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.07.004.

Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing,* 11(4), 1–31. http://www.jstor.org/stable/25048951

Meyer, K. E., & Estrin, S. (2001). Brownfield Entry in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 575–584.

Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barries, Practices, Methods and Knowledge Management Tools in Startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838-1856. doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361.

Oliva, F. L., Teberga, P. M. F., Testi, L. I. O., Kotabe, M., Giudice, M. D., Kelle, P., & Cunha, M. P. (2022). Risks and Critical Success Factors in the Internationalization of Born Global Startups Of Industry 4.0: A Social, Environmental, Economic, and Institutional Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121346. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121346

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45–64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921

Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and Limitation of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), 369-387. doi: 10.5281/zenodo.887089

Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly,* 4: 45–52.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *The Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. doi.org/10.2307/20159258

Sebrae-SP & Abstartups. (2021). Mapeamento de Comunidades de São Paulo. Disponível em: https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Mapeamento-de-Comunidades-SP.pdf

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448–469.

Startup Genome. (2021). *The Global Startup Ecosystem Report 2021 (GSER2021).* Disponível em: https://startupgenome.com/reports/gser2021.

Stucki, T. (2016). How the Founders' General and Specific Human Capital Drives Export Activities of Startups. *Research Policy*, 45(5), 1014-1030, doi.org/10.1016/j.respol.2016.02.010

Teberga, P. M. F., Oliva, F. L. & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in Introduction of New Technologies by start-ups in the Brazilian market. *Management Decision*, 56, 64-86. doi:10.1108/MD-04-2017-0337.

Zahra, S. A. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20–28. http://www.jstor.org/stable/3875288

Anexo I

Estrutura do Inquérito (ficha de inscrição) enviada às startups

1. Data de Envio
2. Qual o nome da *startup*?
3. Qual o website da *startup*?
4. E-mail de contacto
5. Telefone de contacto
6. Qual o ano de fundação da *startup*?
7. Qual o CNPJ da *startup*?
8. Endereço
9. Faça uma breve descrição da *startup* (máx. 300 caracteres).
10. Quais as verticais [setores] de atuação? (múltipla escolha)
a. Agtech /Foodtech
b. Edtech
c. Fintech
d. Outros
e. Retailtech
11. Qual o problema que a *startup* resolve e quem sofre desse problema?

12. Descreva a solução da *startup* e como ela melhora o dia a dia das pessoas que sofrem do problema mencionado anteriormente.
13. Forneça uma descrição da propriedade intelectual e qualquer outra proteção, caso exista.
14. Quem são seus concorrentes e como a sua solução é melhor do que a deles?
15. Breve descrição sobre o estágio atual do seu produto/serviço e do modelo de negócio.
16. Já tem o material comercial/promocional e website traduzido para inglês? Coloque aqui os links de acesso a esses materiais.
17. Quantos usuários/clientes pagantes a *startup* tem atualmente no Brasil?
18. Quantos usuários/clientes pagantes a *startup* tem atualmente em outros países?
19. Qual o facturamento anual da *startup*? (2021)
20. Já receberam investimento? Se sim, conte mais sobre.
21. A *startup*, neste momento, possui planejamento financeiro e/ou disponibilidade financeira para investir em um processo de internacionalização? Se sim, detalhe. Caso não, o que falta?
22. Quantos *founders* tem a *startup*? Liste os nomes e funções de todos os *founders*.
23. Quantas pessoas estão trabalhando em tempo integral na *startup*?
24. Já possuem alguma área ou pessoa(s) dedicada(s) à internacionalização ou ao atendimento de clientes no exterior? Comente.
25. Como o *board* de investidores e conselheiros enxergam essa iniciativa da *startup* em buscar um processo de internacionalização?

26. Utilize o seguinte espaço para detalhar informações genéricas sobre os participantes (Note que deverá participar pelo menos 1 *founder* e/ou colaborador C-level).
27. Como descreveria a *startup* face à internacionalização?
28. Por que considera que é o momento certo para a *startup* se internacionalizar e qual sua expectativa em relação ao Programa SP Global?
29. Busca específicas competências tecnológicas ou recursos humanos (talento) para o crescimento do seu negócio que não estão disponíveis e/ou acessíveis no seu mercado doméstico hoje?
30. Considerando que esta edição do SP Global focará em mercados europeus, com qual ou quais mercados você acredita que a sua solução tenha maior fit? (múltipla escolha)
a. Alemanha
b. França
c. Península Ibérica (Portugal e Espanha)
d. Reino Unido
e. Outro
31. Por que acha que a sua solução poderia se destacar em um ou mais mercados alvo do programa?
32. O que o motiva a internacionalizar? (escolha múltipla)
a. Aceleração nacional
b. Aceder novas tecnologias, metodologias e inovação
c. Atender clientes globais
d. Aumentar o facturamento

e. Buscar novos mercados
f. Criar uma marca global
g. Diminuir dependência do mercado doméstico
h. Diversificar riscos
i. Fazer I&D de novos produtos/serviços
j. Mitigar concorrência no mercado doméstico
k. Reduzir custos de produção
l. Ter acesso a benefícios e incentivos no país alvo
33. Quais são os objetivos concretos que buscam com a internacionalização?
34. Termos e Condições
i. Aceito
ii. Não aceito

FACULDADE DE **ECONOMIA**