UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ - UESC
MESTRADO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO - PROFNIT

ALEXANDRE DE SANTA BÁRBARA SILVA

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA*STARTUPSBORN GLOBAL*

ILHÉUS – BAHIA
2019

ALEXANDRE DE SANTA BÁRBARA SILVA

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA*STARTUPSBORN GLOBAL*

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), ponto focal UESC, como requisito para obtenção do título de mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Áreas de concentração: Empreendedorismo

Orientador: Prof. Dr. Gesil Sampaio Amarante Segundo.

Coorientador: Prof. Dr. Alfredo Dib Abdul Nour

ILHÉUS-BA
2019

S586 Silva, Alexandre de Santa Bárbara.
Modelo de internacionalização para startups born global / Alexandre de Santa Bárbara Silva. – Ilhéus, BA: UESC, 2019.
69 f. : il.

Orientador: Gesil Sampaio Amarante Segundo.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estad Santa Cruz. Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Inclui referências.

1. Empresas novas. 2. Internacionalização de empresas. 3. Empreendedorismo. 4. Propriedade intelectual. I. Titulo.

CDD 658.11

Sumário

1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO 5

1.1 Introdução 5

1.2 Objetivos 6

1.3 Justificativa 6

1.4 Metodologia 7

2. PRODUTO 01 – ARTIGO 7

3. PRODUTO 02 – *E-BOOK* 40

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 67

ANEXO I 68

1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1 Introdução

O presente Trabalho de Conclusão de Curso para defesa de dissertação é composto por umartigo e um produto. Um artigocientífico que propõe, com base nos estudos de teóricos da área, um modelo de internacionalização para *startups born global*;e o produto, um modelo para internacionalização de *startupsborn global*, elaborado com base na discussão de resultados do artigo. Buscando satisfazer a necessidade de muitos empreendedores *startups* que almejam alcançar o mercado internacional, o produto visa ser uma ferramenta simples e de fácil compreensão que os oriente sobre o passo a passo ideal para se chegar lá.

A temática do projeto concentra-se na proposta de sugerir um modelo para internacionalização de *startups*, que leve em consideração fatores como a importância da propriedade intelectual e da prospecção tecnológica, assim como das questões interculturais relacionadas, para que as empresas possam obter êxito em sua jornada rumo ao mercado internacional. Para elaboração da proposta, foi adotado primeiramente um levantamento acerca dos conceitos existentes para empreendedorismo e *startups*, passando pela abordagem das chamadas empresas *born global* e quais as principais características desse tipo de empresa e de seus criadores e, por fim, a apresentação de alguns modelos de internacionalização propostos por teóricos da área no âmbito acadêmico. No que diz respeito ao produto, a partir dos dados discutidos no artigo, foi proposto um novo modelo para internacionalização de *startupsborn global*, visando atender aos empreendedores *startups* que buscam expandir seus negócios a outros países. Assim, é estabelecida uma relação direta entre os dois produtos finais do presente Trabalho de Conclusão de Curso.

Noartigo, intitulado como “Modelo de internacionalização para*startupsborn global*”, foram levantados dados acerca dos principais passos que devem ser levados em consideração ao se internacionalizar *startupsborn global* que possuam um modelo de negócios repetível e escalável, sendo organizados de modo a permitir uma melhor visualização das estratégias a serem tomadas para que os empreendedores sejam bem-sucedidos na sua jornada em direção ao mercado internacional. Ressalta-se que o artigo foca na apresentação da proposta do modelo e suas características, não se atendo à explicação aprofundada da execução das ações ali expostas, pois compreende-se que o objetivo principal deste trabalho pode ser atingido sem adotar tal abordagem. No entanto, consideramos essa uma abordagem válida a ser utilizada

em trabalhos posteriores tomando como referencial o modelo de internacionalização aqui sugerido.No produto, tomando como base o conteúdo discutido e os passos indicados no artigo, busca-se, através de uma apresentação dinâmica e que utilize de imagens e linguagem acessível, propor um modelo para internacionalização de *startups* que contemple fatores essenciais para que uma *startup* consiga transpor as fronteiras territoriais e obter sucesso em suas estratégias de expansão.

Como o enfoque deste trabalho é o estímulo ao empreendedorismo internacional através da contribuição na área tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito profissional, busca-se a submissão do artigo à revista científica que apresente escopo similar. Após análise de conteúdo, foi possível identificar a Revista Eletrônica de Administração – REAd, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como uma das mais adequadas, sobretudo por apresentar Qualis B1 para a área exigida pelo programa de mestrado.

1.2 Objetivos

O **objetivo gera**l deste projeto é discutir sobre internacionalização de *startups* com base no conhecimento teórico já desenvolvido por estudiosos da área, trazendo novas abordagens para a sua execução no âmbito das *startupsborn global*.

Os **objetivos específicos** são: **(a)** propor um método de internacionalização com foco em*startupsborn global*que possuam um modelo de negócios repetível e escalável (artigo); **(b)**elaborar um modelo de internacionalização para*startupsborn global*, sendo uma ferramenta viável de aplicação para empreendedores *startup* que estejam buscando alcançar o mercado internacional (produto); **(c)**arrolar sobre os fatores necessários para a melhor compreensão da temática de internacionalização de *startups*, inserindo questões como propriedade intelectual, prospecção tecnológica e aspectos legais ao debate.

1.3 Justificativa

Para a justificativa acadêmica do artigo, tomando como referencial a temática discutida no presente trabalho, foi realizada uma busca na base de dados Scopuspara encontrar artigos científicos que compartilhassem semelhanças na abordagem teórica sobre

internacionalização de *startups*. Ao todo, foram encontrados menos de 10 artigos que se encaixassem dentro dos parâmetros estabelecidos para o quesito de proximidade de conteúdo.

Assim, os resultados mostram que, embora relevantes, há poucos artigos científicos publicados nos periódicos vinculados à base de dados da Scopus que tratem da temática aqui discutida. Portanto, o presente trabalho pretende contribuir com o campo do estudo que trata do empreendedorismo edos modelos de internacionalização para*startupsborn global*.

Na justificativa social, tem-se o cruzamento entre a proposta do artigo e do produto, que é oferecer para a sociedade e para empreendedores *startups* a possibilidade de avaliar a viabilidade de internacionalizar o seu negócio através da utilização de uma ferramenta que leve em consideração fatores internos e externos ao negócio, promovendo, assim, um melhor cenário para a obtenção de êxito na jornada rumo ao mercado internacional.

1.4 Metodologia

A metodologia aplicada para a coleta de dados da justificativa acadêmica se deu com base na busca dos termos *entrepreneurship*, international*, born global** e*model** com a utilização do operador booleano AND, visando reunir todos os artigos científicos que tivessem tais palavras no título, resumo e palavras-chave. O período de análise foi entre 2009 e 2018, obtendo um total de 34 resultados encontrados.A partir da leitura do título e resumo do material coletado foram observados que 7 artigos (Anexo I) possuíam a temática relacionadacom o trabalho aqui proposto.

Para a metodologia do artigo (produto 1), foi realizada uma pesquisa de natureza básica, com a utilização de uma abordagem bibliográfica e telematizada, de caráter exploratório e análise qualitativa. Sobre a escolha da utilização da pesquisa básica, exploratória e bibliográfica, buscou-se, dentro do campo de estudo da internacionalização, o desenvolvimento de um trabalho que propusesse um novo modelo de internacionalização para*startupsborn global*, destacando os principais fatores relacionados à questão a partir do estudo de publicações, livros e artigos científicos ligados ao assunto. As principais bases de dados utilizadas para coletar os materiais utilizados para leitura e construção do referencial do artigo foram o *Scopus* e o Google, além de livros encontrados na biblioteca da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC.A análise qualitativa se justifica pela interpretação dos aspectos relacionados à construção do modelo com base nos teóricos da área, buscando descrever cada fator abordado na discussão de resultados de modo aprofundado.

Olevantamento telematizadofoi utilizado tendo em vista que as fontes encontradas por internet representam grande parte do material coletado para a realização deste estudo.

A metodologia utilizada para a elaboração do manual técnico (produto 2) foi a interpretação das etapas presentes na discussão de resultados do produto 1 acerca do processo de internacionalização de *startupsborn global*, cujas fontes remetem aos estudos prévios sobre a temática, estabelecendo assim um elo direto entre os dois produtos deste Trabalho de Conclusão de Curso. Ametodologia da organização do conteúdo em formato de *e-book*, através da utilização de ilustrações e da linguagem culta informal, foi adotada visando fornecer um material de fácil compreensão e leitura para que empreendedores e pessoas interessadas no assunto, ao entrarem em contato com o *e-book*, pudessem ter uma visão clara e objetiva sobre seu conteúdo e finalidade. A ferramenta utilizada para elaborar o *e-book* encontra-se no *site*www.canva.com. Sobre a sua eventual divulgação, intenciona-se inicialmente torná-lo acessível através de plataformas digitais em *websites*com ligação direta ao assunto através de parcerias previamente estabelecidas.

2. PRODUTO 01 – ARTIGO

O artigo, primeiro produto do presente Trabalho de Conclusão de Curso,tem por objetivo de propor um método de internacionalização com foco em*startupsborn global* que possuam um modelo de negócios repetível e escalável, compreendendo-se que essa discussão poderá enriquecer para um melhor entendimento do processo de internacionalizar e dos fatores relacionados a ele.

O artigo foi desenvolvido em coautoria com o orientador Prof. Dr. GesilSampaio Amarante Segundo e o coorientador Prof. Dr. Alfredo Dib Abdul Nour. O artigo foi submetido em 09/02/2019 na Revista Eletrônica de Administração - REAdda Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

https://seer.ufrgs.br/read/author/index

OMA

TEÚDO DA REVISTA

quisa

po da Busca

los

squisar

urar

Por Edição
Por Autor
Por título
Outras revistas

CAPA SOBRE PÁGINA DO USUÁRIO PESQUISA ATUAL ANTERIORES
NOTÍCIAS EA/UFRGS UFRGS

Capa > Usuário > Autor > **Submissões Ativas**

Submissões Ativas

ATIVO ARQUIVO

ID	MM-DD ENVIADO	SEÇÃO	AUTORES	TÍTULO	SITUAÇÃO
90210	09/02/2019	ART	De Santa Bárbara Silva, Dib Abdul...	MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA STARTUPS BORN GLOBAL	Aguardando designação

1 a 1 de 1 itens

Iniciar nova submissão

CLIQUE AQUI para iniciar os cinco passos do processo de submissão.

Apontamentos

TODOS NOVO PUBLICADO IGNORADO

DATA DE INCLUSÃO	HITS	URL	ARTIGO	TÍTULO	SITUAÇÃO	AÇÃO

Não há apontamentos.

Publicado Ignorado Excluir Selecionar todos

USUÁRIO

Logado como:
alexandresbs

- Meus periódicos
- Perfil
- Sair do sistema

INFORMAÇÕES

- Para leitores
- Para Autores
- Para Bibliotecários

NOTIFICAÇÕES

- Visualizar
- Gerenciar

TAMANHO DE FONTE

OPEN JOURNAL SYSTEMS

Artigo

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA STARTUPS*BORN GLOBAL*

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo propor um modelo de internacionalização para startups *born global* que possuam um modelo de negócios repetível e escalável, abordando teóricos da área de estudos sobre internacionalização. Na discussão de resultado é proposto um modelo de internacionalização contemplando os principais fatores condicionantes do processo de internacionalizar, incluindo tópicos não abordados pelos três modelos apresentados na revisão teórica, como a proteção da propriedade intelectual, a prospecção tecnológica e os aspectos legais ao se internacionalizar. Foi realizada uma pesquisa de natureza básica, com a utilização de uma abordagem bibliográfica e telematizada, de caráter exploratório e análise qualitativa. As considerações finais refletem sobre o fato de não haver uma fórmula que garanta o sucesso ao internacionalizar um negócio, porém baseado no que o presente modelo propõe, os riscos podem ser diminuídos.

Palavras-chave: Modelo de internacionalização. Startups. *Born global*. Empreendedorismo. Propriedade intelectual.

INTERNATIONALIZATION MODEL FOR BORN GLOBAL STARTUPS

ABSTRACT

The present work aims to propose an internationalization model for born global startups that have a repeatable and scalable business model, approaching scholars in the area of studies on internationalization. In the discussion of results, an internationalization model is proposed, discussing the main conditioning factors of the internationalization process, including topics not addressed by the three models presented in the theoretical review, such as intellectual property protection, technological prospecting and legal aspects when internationalizing. A basic research was carried out, using a bibliographical and telematized approach, with exploratory character and qualitative analysis. The final considerations reflect on the fact that

there is no formula that guarantees success when internationalizing a business, but based on what the present model proposes, risks can be reduced.

Keywords: Internationalization model. Startups.Born global.Entrepreneurship. Intellectualproperty.

MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA STARTUPS *BORN GLOBAL*

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo proponer un modelo de internacionalización para startupsborn global que poseen un modelo de negocios repetible y escalable, abordando teóricos del área de estudios sobre internacionalización. En la discusión de resultados se propone un modelo de internacionalización contemplando los principales factores condicionantes del proceso de internacionalizar, incluyendo tópicos no abordados por los tres modelos presentados en la revisión teórica, como la protección de la propiedad intelectual, la prospección tecnológica y los aspectos legales al internacionalizarse. Se realizó una investigación de naturaleza básica, con la utilización de un abordaje bibliográfico y telematizado, de carácter exploratorio y análisis cualitativo. Las consideraciones finales reflejan el hecho de que no hay una fórmula que garantice el éxito al internacionalizar un negocio, pero basado en lo que el presente modelo propone, los riesgos pueden ser disminuidos.

Palabras clave: Modelo de internacionalización. Startups. *Born global*. El espíritu empresarial. Propiedad intelectual.

1. Introdução

O empreendedorismo se expressa na sociedade das mais diversas maneiras. Desde a lojinha de artigos ornamentais na esquina às grandes multinacionais instaladas em território brasileiro, o empreendedorismo está presente e sua influência cada vez mais crescente na vida das pessoas permite que o cenário ao qual ele está inserido se modifique consideravelmente com o passar do tempo. Com isso, ele se ramifica em diversas vertentes, moldando-se de

acordo com a abordagem adotada pelo empreendedor. Dessa maneira, tem-se o empreendedorismo inovador, o empreendedorismo internacional e o empreendedorismo startup.

Este último, por sua vez, está na base do surgimento das startups, que, de acordo com Toledo (2011), tratam-se de empresas recém-criadas, oriundas das ideias de empreendedores que acreditam poder oferecer um produto e/ou serviço, em qualquer ramo ou área, que possa gerar lucro e que tenha impacto na sociedade. Além disso, seus modelos de negócios tendem aprodutos e serviços que sejam repetíveis e escaláveis, ou seja, podem ofertar o mesmo produto ou serviço de maneira padronizada para seus clientes em larga escala. A produção em massa ou em lotes é uma opção estratégica também para as startups. Ainda que com a evocação de um produto inovador e criativo, o ponto de equilíbrio destas empresas e seu crescimento passam pela fórmula clássica do máximo de expansão com padronização. Assim, buscar outros mercados que não apenas o doméstico passou a ser a meta de startups de impacto mundial estabelecendo na origem a concepçãode ser global.

Startups com esse tipo de visão global no momento de sua criação também podem ser identificadas como *bornglobals*, que, segundo Knight e Cavusgil (2004), são definidas como organizações que, a partir de sua fundação ou pouco tempo depois dela, buscam ter um forte desempenho internacional nos negócios através do uso de seus recursos baseados em conhecimento para a comercialização de seus produtos em inúmeros países.

Nesse contexto, pesquisas acerca do processo de internacionalizar e os principais fatores relacionados a ele foram e continuam sendo realizadas por teóricos da área. Tem-se, por exemplo, os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977), Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980) e, mais recentemente, de Koch (2017).

Buscando contribuir no ramo de pesquisa sobre internacionalização, este artigo apresenta o seguinte problema em questão: como propor um método de internacionalização para startups *born global* que tenham um modelo de negócios repetível e escalável?

O objetivo do presente trabalho é, portanto, propor um método de internacionalização com foco em startups *born global* que possuam um modelo de negócios repetível e escalável a partir de uma pesquisa de natureza básica, com a utilização de uma abordagem bibliográfica e telematizada, de caráter exploratório e análise qualitativa.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Empreendedorismo e startups

Com os avanços do progresso tecnológico a nível global, o empreendedorismo se posiciona como peça fundamental nesse processo de mudança do panorama geral da sociedade. Cada vez mais pesquisas com foco no estudo do empreendedorismo e seus impactos na vida das pessoas vêm sendo desenvolvidas, mostrando a que ponto os seus efeitos podem ser percebidos no dia-a-dia. Casos como esses podem ser vistos nos trabalhos de Kolade (2018), Thompson, Purdy e Ventresca (2018), Fernández-Nogueiraet al. (2018) e Kenny e Rossiter (2018).

Segundo Johnson (2001), em seu sentido mais restrito, o termo empreendedorismo pode ser compreendido como a captura de ideias e sua conversão em produtos e/ou serviços, com a eventual construção de um empreendimento que possa levar esse produto para o mercado consumidor. Destruição criativa, criação de valor para a sociedade, a assunção de riscos são alguns outros termos relacionados com o empreendedorismo (JOHNSON, 2001).

Antes de 1990 os empreendedores brasileiros possuíam pouco apoio das instituições de ensino e governamentais, atuando assim com dificuldade. A partir desse ano, no entanto, o empreendedorismo passou a ser difundido no Brasil, fruto da fase de abertura de mercado que o país passou a vivenciar de maneira globalizante e liberal. Eles podem contar não apenas com incentivos do governo assim como com investimentos de setores privados da sociedade, como bancos e investidores anjo,por exemplo (MORAES et al, 2015).

No entanto, cabe ressaltar que a depender das motivações do empreendedor, o empreendedorismo pode ser classificado em empreendedorismo de necessidade e empreendedorismo de oportunidade. Os empreendedores por necessidade são considerados aqueles que por não possuírem outras opções de trabalho e buscando gerar alguma renda para si e para suas famílias, iniciam um empreendimento por conta própria (BRASIL, 2017). Além disso, nesse tipo de empreendedorismo a conjuntura econômica dos países influencia diretamente na quantidade de empreendimentos abertos nessa classificação, pois o número tende a diminuir quando a oferta de emprego é maior (BRASIL, 2017). Por sua vez, os empreendedores por oportunidade geralmente possuem níveis de escolaridade mais altos e abrem um negócio buscando aumentar sua renda ou apenas pelo desejo de ter independência no trabalho, iniciando seus empreendimentos mesmo quando há alternativas de emprego disponíveis (BRASIL, 2017). Nota-se também que nesse tipo de empreendedorismo as

chances de sucesso são maiores e os impactos causados em nível de crescimento econômico são grandes (BRASIL, 2017).

Dentro desse contexto, surgem situações em que aparecem os empreendedores inovadores, os empreendedores internacionais e os empreendedores startups.

Segundo Brito (2017), os empreendedores inovadores são definidos como indivíduos que tenham objetivos e intenções claras, que sejam inquietos e considerem que a mudança é essencial para o processo de inovação acontecer, além de possuir uma visão holística do cenário global atual, levando sempre em consideração a busca pelo valor compartilhado, no qual as pessoas, as empresas e o planeta possam ganhar com os resultados de suas ações. Para subsistir e prosperar o empreendedor inovador deve pensar no lucro, no entanto deve igualmente pensar na construção de contextos mais favoráveis a nível local e mundial (BRITO, 2017). Assim, o impacto positivo e a melhoria na qualidade de vida das pessoas que são contempladas pelas ações dos empreendedores inovadores acabam por serem algumas das consequências oriundas de suas práticas.

No que diz respeito aos empreendedores internacionais, eles reconhecem a inércia do mercado doméstico como um problema que inibe a mudança para a realidade rotineira dos ambientes internacionais e tentam evitar a dependência de rotas domésticas ao criar negócios que, desde a sua concepção, possuem rotinas que visem o gerenciamentode forças de trabalho multiculturais, a coordenação de recursos presentes em diferentes países e o direcionamento de clientes em inúmeros locais geográficos ao mesmo tempo (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). Pois, na visão dos empreendedores internacionais, é apenas praticando e atuando diretamente nas negociações internacionais que eles serão capazes de desenvolver as competências necessárias para atuar no mercado global (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994).

Por sua vez, os empreendedores startups são definidos como aqueles que analisam o cenário e visualizando uma oportunidade apresentam um novo negócio para a sociedade. A conquista de clientes, o alcance da lucratividade e produtividade para a manutenção do empreendimento, a busca por diferenciais competitivos e a consequente vitória frente aos concorrentes são alguns dos desafios que esse tipo de empreendedor deve enfrentar para se manter ativo no mercado (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Assim, pode-se observar que há muitas características do empreendedorismo de oportunidade no empreendedorismo startup, sendo este último o nosso foco na presente pesquisa.

Isso nos remete ao que de fato venham a ser as chamadas startups, principalmente se for levado em consideração que o empreendedorismo é peça-chave para a sua constituição. Assim sendo, suas principais características e em qual ambiente ela se constitui são questionamentos relevantes e que devem ser considerados para uma melhor compreensão desse cenário empreendedor em discussão.

O termo "startup" se tornou conhecido no período da primeira grande bolha da internet, o que compreende os anos de 1995 a 2000, nos Estados Unidos. Naquele momento significava um pequeno grupo de pessoas que executavam uma ideia para torná-la uma empresa que gerasse lucro (TOLEDO, 2011).

Assim, segundo Toledo (2011), startup é uma empresa recém-criada, que nasceu de ideias de empreendedores que acreditam poder oferecer um produto ou serviço, em qualquer ramo ou área, que possa gerar lucro e que tenha impacto na sociedade.

Para Gitahy (2016), uma startup está relacionada com um grupo de pessoas trabalhando num ambiente de extrema incerteza enquanto buscam um modelo de negócios que seja repetível e escalável. Aqui repetível é entendido como a ação de poder entregar o mesmo produto em larga escala, sem necessidade de customização para cada cliente. Escalável possui o sentido de poder crescer cada vez mais, porém com os custos crescendo mais lentamente, de modo a poder gerar uma margem de lucro maior, acumulando, assim, riqueza (GITAHY, 2016).

Dentro desse contexto, existem também as questões relacionadas à propriedade intelectual da startup. Cabe ressaltar, no entanto, o que de fato vem a ser isso antes de qualquer coisa. De acordo com Organização Mundial da Propriedade Intelectual no documento que institui a sua criação (1979, p. 4), a propriedade intelectual pode ser definida como os direitos relacionados:

> (...) às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal; e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

Assim, no âmbito do mundo das startups e da inovação, a propriedade intelectual está diretamente relacionada com a proteção dos ativos intangíveis da empresa, servindo de vantagem competitiva no mercado. De acordo com a InovAtiva Brasil (2017), a startup

impedir que terceiros copiem as suas criações, seja por meio do depósito de patentes, registros de marcas, desenhos industriais e *softwares*, faz com que ela se proteja ao criar barreiras para a entrada de novos concorrentes no mercado. Cabe ressaltar também que além de trazer novas oportunidades de negócio, a proteção dos ativos intangíveis da startup permite que ela tenha um diferencial mercadológico em relação às outras existentes no mesmo segmento (INOVATIVA BRASIL, 2017).

Em meio ao ambiente do ecossistema de startups, outro fator importante nesse cenário é a existência do *venture capital*. De acordo com Srulzon (2018), os fundos de *venture capital*, em troca de ações, investem em empresas com grande potencial para crescer, acelerando, assim, a sua jornada rumo ao sucesso. E os investidores desse ramo são os chamados *venture capitalists*.

E a influência dos *venture capitalists* vai além do que apenas investir na empresa e esperar o retorno do seu investimento no futuro. De acordo com Fernhaber e McDougall-Covin (2009), os *venture capitalists* funcionam também como catalizadores para a internacionalização de novos empreendimentos, pois além do recurso financeiro, eles contribuem igualmente com dois recursos intangíveis importantes, como o seu conhecimento internacional e a sua reputação. Cabe ressaltar que conhecimento internacional é entendido aqui como qualquer habilidade, informação e crença que uma empresa possa utilizar em seu processo de internacionalização (FERNHABER; McDOUGALL-COVIN, 2009). No que diz respeito à reputação, empresas que possuem investidores com grande reputação no mercado podem ter benefícios como oacesso a recursos financeiros em longo prazo através de ofertas públicas iniciais, assim como outros tipos de recursos necessários que podem ajudar na sua internacionalização (FERNHABER; McDOUGALL-COVIN, 2009).

Levando-se em consideração o alto risco envolvido no processo de investir numa empresa nascente de base tecnológica, por exemplo, os *venture capitalists* atuam de maneira direta nas empresas as quais investem, podendo influenciar o caminho que elas irão seguir. Assim sendo, *venture capitalists* com grande conhecimento acerca do mercado internacional e com sólida reputação oriundos de experiências prévias podem ajudar os novos empreendimentos a se posicionarem melhor no mercado global quando tomada a decisão de internacionalização do negócio (FERNHABER; McDOUGALL-COVIN, 2009).

Além disso, segundo Oviatt e McDougall (1995), investidores estrangeiros vão desejar que os empreendimentos o qual investiram dinheiro possam se estabelecer mais rapidamente em seu país, sendo algo que influenciará na decisão dos fundadores das empresas no momento

de expansão do negócio. Assim, eles priorizarão os países de seus investidores ao se internacionalizarem. Oviatt e McDougall (1995) afirmam ainda que, em determinadas situações, trazer a nova tecnologia para seu país seja a motivação principal de muitos investidores estrangeiros ao realizarem o investimento.

Assim, observa-se que os *venture capitalists* podem influenciar diretamente novos empreendimentos a buscarem o mercado internacional, promovendo uma dinâmica cada vez mais global em startups que querem ultrapassar as fronteiras territoriais e atingir o mercado a nível mundial, internacionalizando suas ações e agregando valor ao seu negócio.

Cabe, portanto, compreender o conceito por trás do ato de internacionalizar, assim como entender o movimento e as principais características das *bornglobals*.

2.2 *Born globals*: Contexto e definições

De acordo com Knight e Cavusgil (1996), a internacionalização pode ser entendida como um processo no qual a empresa passa gradualmente a realizar negociações internacionais, inserindo-se em mercados estrangeiros. Para Zonta e Amal (2018), a internacionalização é vista também como uma estratégia que permite que a empresa possa explorar novos mercados e oportunidades além do mercado doméstico.

Acerca dessa temática, com o fenômeno da precoce e rápida internacionalização houve o surgimento de um ambiente global no qual qualquer empresa, não importando seu tempo de experiência, recursos tangíveis e idade, por exemplo, pode ser um agente ativo tanto no comércio como no cenário de investimento global (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Em meio a esse contexto, surgem as então denominadas *bornglobals*. Em se tratando delas, é importante ressaltar em primeiro lugar a origem desse termo. Segundo Dib (2013), a firma de consultoria australiana McKinsey identificou e atribuiu o nome *born global* a esse tipo específico de pequena empresaao realizar um estudo sobre exportadores de produtos de alto valor agregado conduzido em seu país. O fenômeno foi reconhecido pela imprensa especializada em negócios, como por exemplo, as revistas*The Economist*e *The Wall Street Journal*, e assim, cada vez mais este termo se dissemina no mundo, principalmente na segunda década do século XXI, tornando-se também muito comum no Brasil (DIB, 2013).

Para Knight e Cavusgil (2004), as *bornglobals* são definidas como organizações que, a partir de sua fundação ou pouco tempo depois dela, buscam ter um forte desempenho internacional nos negócios através do uso de seus recursos baseados em conhecimento para a comercialização de seus produtos em inúmeros países.

Outro termo bastante utilizado em pesquisas acadêmicas e que possui sentido similar ao anterior é o *new ventures* internacionais (NVI), que segundo Oviatt e McDougall (1994) são organizações empresariais que, desde o início de suas atividades, buscam obter uma vantagem competitiva douso de recursos e a venda de seus produtos em vários países.

Nota-se, com isso, que os termos *born global* e *new venture* internacional levantam questionamentos justamente por apresentarem semelhanças. É preciso ressaltar, todavia, que eles diferem entre si em alguns pontos. Sobre isso, Crick (2009) diz que, no caso das *bornglobals*, o termo "global" sugere que as empresas em questão possuem uma presença em inúmeras regiões ao redor do mundo, estabelecendo um comprometimento entre elas, enquanto queasNVIs, mesmo se internacionalizando rapidamente para aproveitar oportunidades, não possuem necessariamente uma presença global. Para Cavusgil e Knight (2015), embora o termo *born global* seja mais alusivo ao fenômeno, *new venture* internacional é mais preciso em alguns aspectos, tendo em vista que poucas empresas que se internacionalizam cedo realmente traçam um caminho global, adotando principalmente uma estratégia de restringir suas atividades de exportação a uma geografia limitada.

Isso fica mais claro a partir do enquadramento realizado por Oviatt e McDougall (1994) das *new ventures* internacionais em quatro categorias. Eles elaboraram seu argumento considerando duas vertentes: o número de atividades realizadas pela empresa e a quantidade de países que tais atividades atingiam. Assim, tem-se que as empresas que possuem poucas atividades sendo desenvolvidas em poucos países são chamadas de startups de exportação/importação; poucas atividades coordenadas em muitos países são chamadas de multinacionais; muitas atividades coordenadas em poucos países são chamadas de startups focadas geograficamente; e muitas atividades coordenadas em muitos países são chamadas de startups globais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Observa-se, portanto, que em se tratando das *new ventures* internacionais o alcance geográfico é fundamental para a definição do tipo de empresa analisada.

Contudo, tendo em vista a abordagem adotada na presente pesquisa e por ser um termo mais conhecido e usado, o trabalho aqui apresentado será pautado no conhecimento estabelecido para *bornglobals*, visando ao alcance dos seus objetivos.

Cabe ressaltar, além do seu conceito, as características inerentes ao que de fato significa ser *born global* segundo alguns teóricos do assunto. Dessa forma, de acordo com Dib (2013), pode-se encontrar entre as características comuns a esse tipo de empresa a competência para inovar, uma visão de marketing voltada à orientação dos produtos para o

consumidor, além de uma visão estratégica, baseada nas capacitações da empresa em questão e nas oportunidades internacionais, para escolher os melhores nichos de mercado. Dib (2013) também afirma que outro aspecto relevante para o sucesso no âmbito internacional de uma *born global* é a atuação *network*, seja ela estabelecida em redes de negócios com outras organizações, seja ela estabelecida na rede de contatos do empreendedor.

Para Oviatt e McDougall (1995), uma startup global de sucesso possui sete características indispensáveis. Para eles, ela precisa, antes de *ser* global, *pensar* global, devendo possuir, assim, uma visão além-fronteiras territoriais desde a sua criação; ter fundadores ou gestores com experiência internacional são igualmente importantes no processo de ser *born global*; possuir um sólido *network* em negócios a nível internacional oriundo de experiência prévia no cenário global; ter um produto ou serviço distintivo que seja capaz de superar as desvantagens da inexperiência e do pequeno porte característicos de uma *born global* ao entrar em países com economia de escala; possuir ativos intangíveis únicos, como conhecimento tácito, por exemplo, permitindo, assim, à empresa se manter competitiva no mercado internacional; ter as extensões de seus serviços e produtos fortemente ligados ao serviço ou produto original através de inovações incrementais e; ter uma forte equipe de gestores que coordene as atividades da empresa ao redor do mundo de perto, não importa o quão distantes estejam instalado os setores da organização (OVIATT; McDOUGALL, 1995).

À luz da visão de Knight e Cavusgil (1996), as *bornglobals* tendem a ser gerenciadas por empreendedores que veem o mundo como um mercado sem fronteiras. Outra característica relevante sobre as *bornglobals* é que elas têm a internacionalização nas suas origens, sendo isso demonstrado pelo foco global dado à administração e o comprometimento de recursos específicos com atividades voltadas para o alcance internacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Acerca do perfil do empreendedor que nasce global, Dib (2013) afirma que as suas características mais observáveis são que eles possuem educação realizada no exterior, têm maior tolerância a riscos e conhecimento técnico ou científico, o que lhes permite desenvolver conceitos inovadores e singulares, além de possuírem vasto *network* social, profissional e pessoal, estabelecido com relações abrangentes e profundas. Complementar a isso, Dib (2013) ressalta que ter uma forte visão global e uma experiência internacional profissional anterior à criação da empresa são outras características presentes no perfil do empreendedor que nasce global, sendo similar ao proposto por Oviatt e McDougall (1995). Assim que no decorrer de

20 anos estas características se mantiveram relevantes no entendimento da ação empreendedora.

É necessário ressaltar que, considerando o avanço dos estudos da temática da internacionalização na pesquisa acadêmica e o movimento de pesquisadores com o intuito de melhor compreendê-la, foram propostos ao longo dos anos alguns modelos de internacionalização que buscavam explicar como esse processo ocorria e quais fatores incidiam direta e indiretamente sobre ele. Assim, existem alguns modelos clássicos e outros mais recentes que abordam o assunto de maneiras singulares, permitindo dessa forma a construção de um conhecimento mais sólido sobre o conteúdo e abrindo um leque de possibilidades para a sua compreensão.

2.3 Modelos de internacionalização existentes

Acerca do assunto, alguns modelos de internacionalização foram propostos nas últimas décadas, como por exemplo, o modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e o modelo de internacionalização relacionado à inovação (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980), os quais obtiveram bastante destaque pela forma como abordaram a temática no meio acadêmico. Assim, torna-se relevante ressaltar as suas principais características e princípios norteadores.

De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o modelo de internacionalização de Uppsala compreende que a empresa primeiro se desenvolve no mercado doméstico, sendo a internacionalização a consequência de uma série de decisões incrementais tomadas pelos gestores. Além disso, a falta de conhecimento e recursos simbolizam, para eles, como os principais obstáculos para a internacionalização de uma empresa. Porém, esses obstáculos podem ser reduzidos através da tomada de decisões incrementais e com o aprendizado acerca das operações e dos mercados estrangeiros.

Os dois principais aspectos a estarem presentes no início do processo de internacionalização são: o conhecimento que a empresa possui sobre o mercado externo, conhecimento de mercado, e o comprometimento dos recursos da empresa para os mercados internacionais, comprometimento de mercado (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

A internacionalização continuada é incentivada pelo aumento da necessidade de controlar as vendas geradas, assim como o aumento da oferta e da demanda para ampliar as

operações, enquanto o risco percebido para realizar investimentos no mercado diminui (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) afirmam ainda que, devido à falta de conhecimento sobre o mercado estrangeiro e à inclinação em evitar incertezas, as empresas vão optar por começar suas exportações para países com os quais possuam proximidade geográfica ou países que sejam similares em sua abordagem nas práticas de negócios. Ainda segundo os autores supracitados, o início das vendas no exterior é realizado por representantes independentes, como uma forma de direcionar inicialmente uma proporção de recursos menor para a ação do que seria se estabelecessem uma subsidiária no país.

Assim, de acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o processo de internacionalização ocorre em quatro etapas distintas, chamada por eles de a cadeia de estabelecimento, como demonstrado na Figura 1:

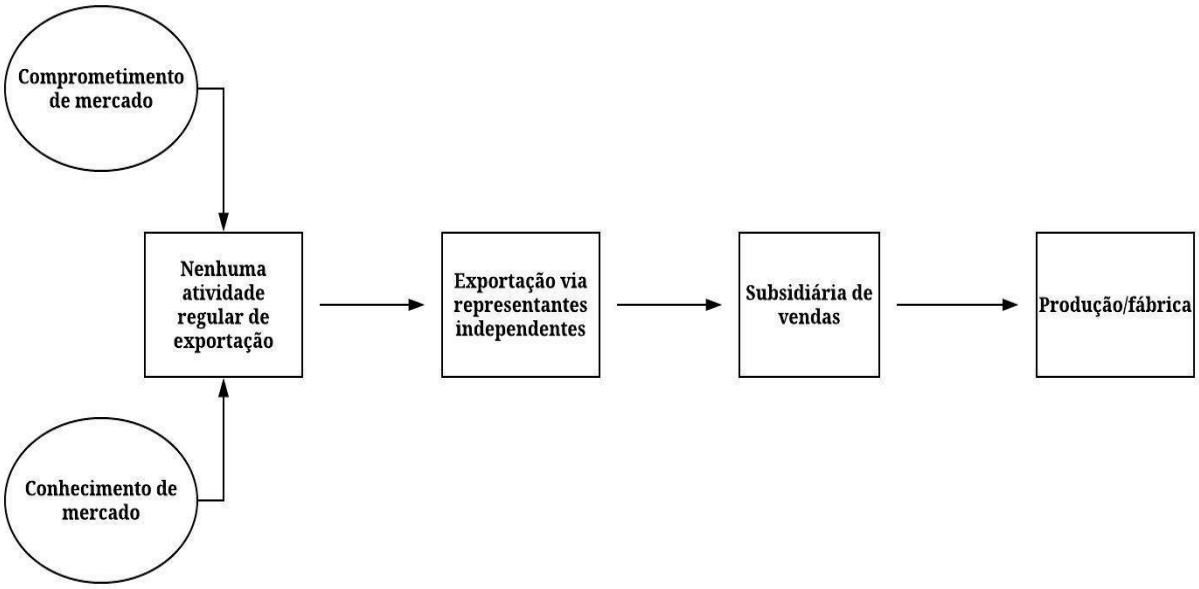


Figura 1 – Modelo de Internacionalização de Uppsala.

Fonte: Elaboração própria a partir dos estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Sobre esse modelo, Johanson e Vahlne (1977) afirmam ainda que a empresa começa exportando através de um agente, para em seguida estabelecer uma subsidiária, e, em alguns casos, iniciar produção e manufatura no país de destino. Cabe ressaltar que, como dito anteriormente, diferenças relacionadas com a cultura, língua, práticas de negócios e desenvolvimento industrial (JOHANSON; VAHLNE, 1977) são influenciadores na decisão

para exportar, fazendo com que as empresas optem por países de destino com os quais possuam similaridades nesses fatores.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), as empresas buscam ao máximo assumirem riscos pequenos frente ao processo de internacionalização. Eles afirmam ainda que o conhecimento experiencial é crucial nesse processo, pois ele não pode ser facilmente obtido, sendo adquirido principalmente através da experiência no local em que as operações se desenvolvem. Conforme Johanson e Vahlne (1977) enfatizam, esse conhecimento é importante, pois fornece a estrutura necessária para a percepção e formulação de oportunidades.

No que concerne o modelo de internacionalização relacionado à inovação, ele propõe uma abordagem semelhante àquela adotada no modelo de internacionalização de Uppsala, diferindo no que diz respeito principalmente aos mecanismos iniciais para a internacionalização (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). O modelo de internacionalização relacionado à inovação defende que são as séries de inovações gerenciais ocorridas dentro da empresa que impulsionam o início do processo de internacionalização, enquanto que o modelo de internacionalização de Uppsala enfatiza a aquisição, o uso e a integração do conhecimento de mercado internacional, assim como o aumento do comprometimento de recursos da empresa com esses mercados como o ponto de partida para a internacionalização da mesma (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). No entanto, à parte essa diferença principal, os dois modelos tratam o processo de internacionalização de uma empresa como realizado em etapas e ao decorrer do tempo.

Assim, de acordo com esse modelo, o fator influenciador e os estágios seriam os seguintes (BILKEY; TESAR, 1977):

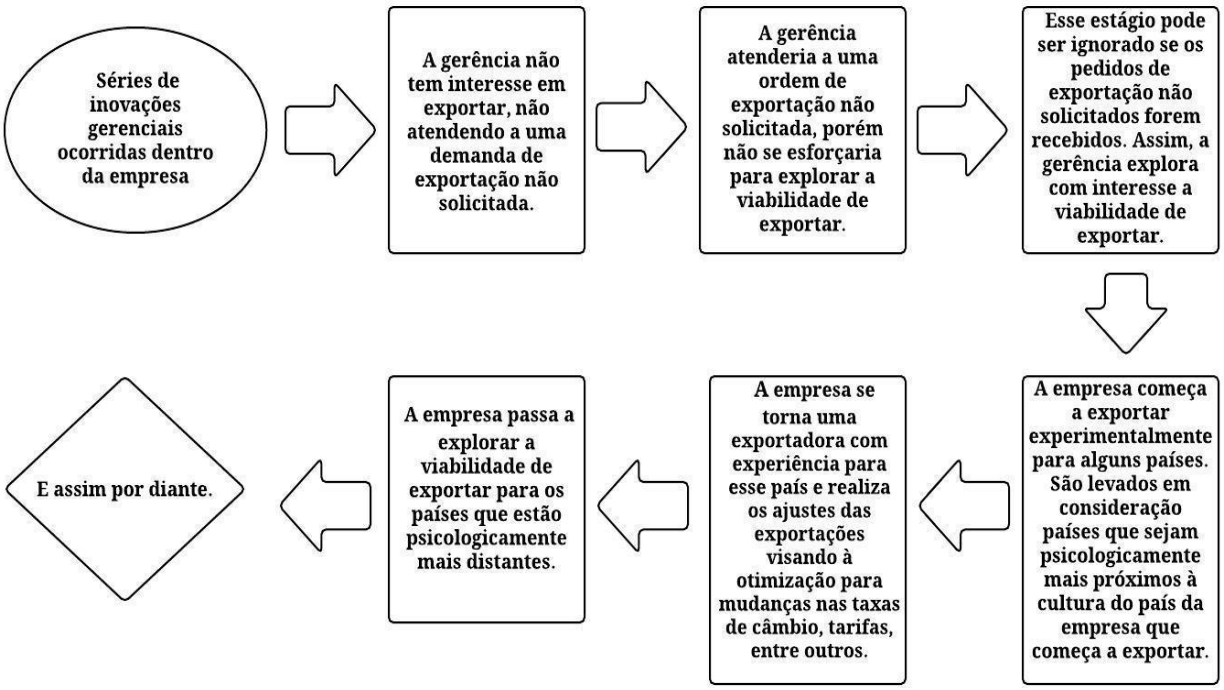


Figura 2 – Modelo de Internacionalização Relacionado à Inovação

Fonte: Elaboração própria a partir dos estudos de Bilkey e Tesar (1977).

É importante dizer ainda que, a partir dos resultados obtidos em sua pesquisa, Bilkey e Tesar (1977) afirmam que, além do processo de internacionalização ser realizado ao longo do tempo e em estágios, considerações que influenciam o progresso da empresa de uma etapa para outra no processo de internacionalização tendem a diferir entre si. Eles ainda afirmam que o tamanho da empresa, com base nas empresas que foram estudadas, influenciou pouco para o seu comportamento exportador, principalmente quando se levou em consideração a qualidade e o dinamismo da gestão (BILKEY; TESAR, 1977).

Para Cavusgil (1980), é de se esperar que diferentes empresas percorram esse caminho rumo ao mercado internacional em ritmos variados, portanto para que os resultados de pesquisas acerca desse modelo possam ser ideais, é aconselhável aos pesquisadores possuírem uma amostra o mais homogênea possível.

Porém, é preciso considerar que ambos os modelos, elaborados e publicados em artigos científicos no século passado, não abordam a questão do nascer global, assim como foi explicado anteriormente no presente trabalho. Os dois consideram que as empresas, através de estágios que decorrem num tempo indeterminado, internacionalizam e chegam ao mercado estrangeiro correndo o mínimo de risco possível. Dessa maneira, faz-se necessário abordar

igualmente modelos de internacionalização mais recentes e que estejam alinhados com os princípios do nascer global e quais fatores estão relacionados a esse processo.

Koch (2017), através de sua pesquisa, elaborou um modelo de internacionalização para startups *bornglobals* baseadas em rede presente em hubs europeus de startups. De acordo com seu estudo, foi estabelecido um modelo de internacionalização que compreendesse fatores internos e externos à startup e as implicações da sua presença no processo de internacionalizar. Esse modelo é composto de três fases, a saber: fase de preparação, estratégia de desenvolvimento e, por fim, a fase de implementação, como pode ser observado na Figura 3:

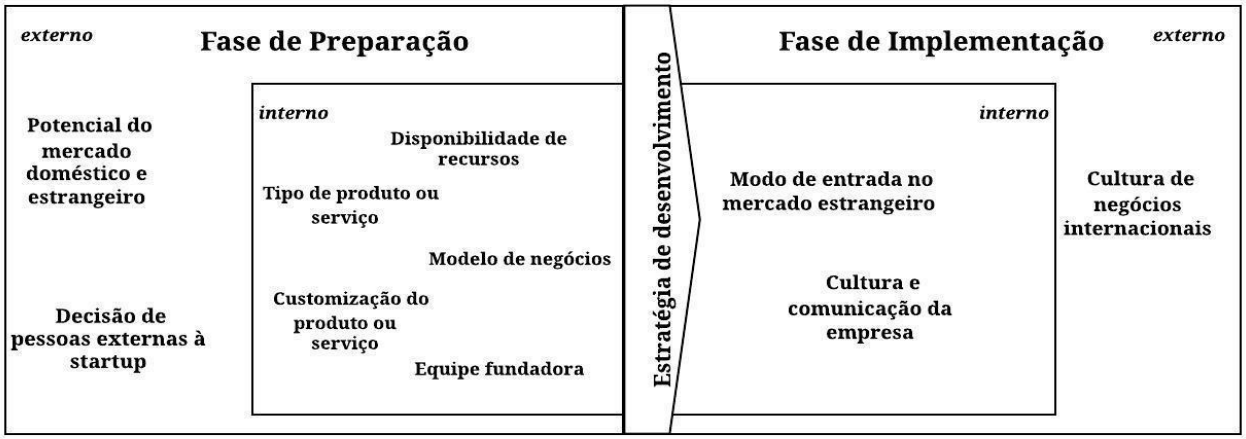


Figura 3 – Modelo de internacionalização para startups *bornglobals* baseadas em rede.
Fonte: (KOCH, 2017).

No que concerne à fase de preparação, os fatores internos podem ser definidos como: disponibilidade de recursos da startup; o tipo de produto ou serviço que ela oferece; customização do produto ou serviço oferecido pela startups, sendo que produtos e/ou serviços padronizados são mais fáceis para se internacionalizar do que aqueles que precisam ser customizados para cada cliente; equipe fundadora da startup; e o modelo de negócios adotado pela empresa (KOCH, 2017). Já no aspecto dos fatores externos, ainda em se tratando da fase de preparação, tem-se: o potencial do mercado doméstico e estrangeiro; e a dependência da decisão de pessoas externas à startup (KOCH, 2017).

Sobre a estratégia de desenvolvimento, Koch (2017) afirma que, mesmo contra a corrente do planejamento estratégico, startups tenham logrado atingir o mercado internacional sem estratégias bem detalhadas estabelecidas, o que não elimina a sua elaboração e especialmente que possa contribuir e servir de guia durante o processo.

Após o estabelecimento dos fatores internos e externos da fase de preparação, assim como a possível realização da estratégia de desenvolvimento para internacionalizar, inicia-se a fase de implementação (KOCH, 2017). Nela, tem-se como fatores internos: o modo de entrada no mercado estrangeiro escolhido pela startup; e cultura e comunicação da empresa (KOCH, 2017). No âmbito dos fatores externos é considerado o entendimento da cultura de negócios internacionais como essencial para que uma empresa possa ter êxito em seus planos de internacionalizar (KOCH, 2017).

Dado o exposto, pode-se observar que o modelo proposto por Koch (2017) para a internacionalização de startups baseadas em rede considera fatores a nível interno e externo, estabelecendo seu foco em startups *born global*, que não necessariamente esperam uma demanda para buscarem criar seu mercado no cenário internacional. Abordam também a questão cultural e a importância da compreensão da maneira de se fazer negócios nos países em que pretendem se estabelecer, assim como a existência de um modelo de negócios que permita esse processo de maneira a se obter sucesso na jornada.

É necessário destacar, no entanto, que esse foi um modelo elaborado para dar suporte à internacionalização de startups baseadas em rede. Compreende-se, assim, que provavelmente não servirá para embasar outros tipos de startups existentes, como por exemplo, aquelas que possuam como principal produto hardwares dotados de inteligência artificial ou tecnologias baseadas na internet das coisas. Dessa maneira, buscando contribuir com a literatura pertinente ao campo de estudos sobre internacionalização e *bornglobals*, a presente pesquisa se concentrará, na Discussão de Resultados, na elaboração de um modelo de internacionalização para startups que possa ser não apenas viável para negócios além dos baseados em rede, mas também que possam ser implementados através de mecanismos presentes em cidades de porte médio, considerando a presença de universidades e Parques Científicos e Tecnológicos no processo.

3. Metodologia

Foi realizada uma pesquisa de natureza básica, com a utilização de uma abordagem bibliográfica e telematizada, de caráter exploratório e análise qualitativa.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa básica tem a característica de reunir estudos que buscam preencher uma lacuna existente no conhecimento. No que diz respeito ao caráter exploratório do trabalho a ser desenvolvido, Gil (2010) afirma que a pesquisa exploratória

tende a ter seu planejamento bem flexível, pois é de seu interesse levar em consideração os diversos aspectos relativos ao objeto estudado. Ela tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema levantado, visando a construir hipóteses ou a torná-lo mais explícito.

Dessa maneira, a pesquisa a ser desenvolvida aqui pretende propor um novo modelo para internacionalização de *startups*, buscando destacar os principais fatores relacionados à questão a partir do estudo de publicações, livros e artigos científicos ligados ao assunto.

O trabalho assume uma abordagem bibliográfica, pois, segundo Marconi e Lakatos (2010), ela abrange tudo o que já foi tornado público sobre o assunto pesquisado, seja artigos científicos ou teses, passando por material cartográfico, livros e revistas. Para Gil (2014), a principal vantagem deste tipo de pesquisa é que ele permite ao investigador ter acesso a uma gama de informações muito mais ampla do que ele teria se fosse pesquisar diretamente. Assim, através da busca de material bibliográfico, principalmente focado em artigos científicos e livros voltados para o objeto de estudo, o trabalho será organizado e seu conteúdo construído.

Sobre a análise qualitativa, tem-se que há uma preocupação em realizar uma análise e interpretação dos aspectos mais profundos, buscando descrever a complexidade do comportamento humano (LAKATOS; MARCONI, 2011). Nesse tipo de pesquisa é feita uma estruturação prévia, não admitindo regras precisas, e cujas teorias aplicáveis deverão ser empregadas ao longo do processo de investigação (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Por fim, o levantamento telematizado são as fontes encontradas por internet (VERGARA, 2007), o que representará grande parte do material coletado para a realização deste estudo.

4. Discussão de Resultados

Levando-se em consideração os modelos analisados previamente e buscando uma adaptação para a realidade de startups *bornglobals* que possuam outros tipos de negócios além dos baseados em rede, o presente trabalho se propõe a elaborar um modelo de internacionalização focado em startups *born global* que possuam um modelo de negócios repetível e escalável.

Dessa forma, propõe-se aqui um modelo constituído de três fases, a saber: Fase 1 ou Estratégia de Internacionalização; Fase 2 ou Preparação para Internacionalizar e; Fase 3 ou Implementação da Internacionalização, podendo ser melhor visualizado na Figura 4 abaixo:

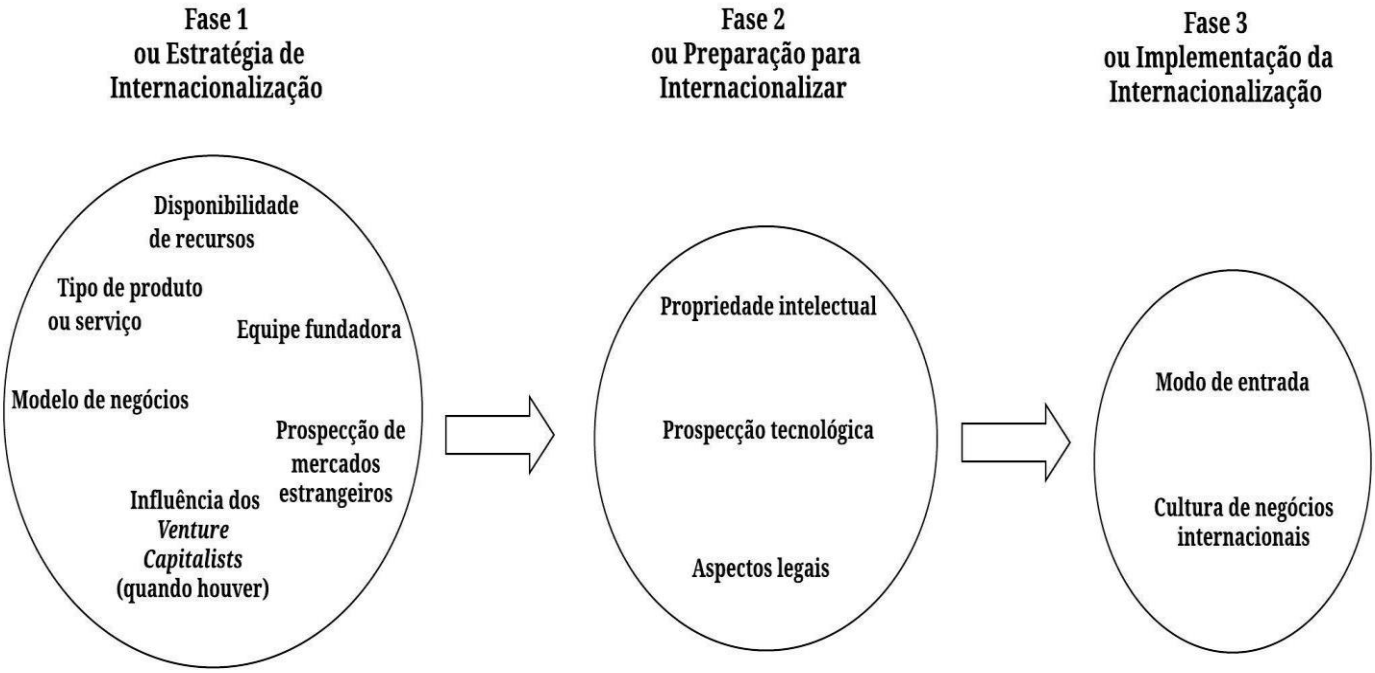


Figura 4 – Fases constituintes do modelo de internacionalização de startups*born global*
Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira, observa-se que na Fase 1 ou Estratégia de Internacionalização as questões a serem analisadas e levadas em consideração no momento de internacionalizar são: a disponibilidade de recursos, o tipo de produto ou serviço, a equipe fundadora, o modelo de negócios, a prospecção de mercados estrangeiros e a influência dos *venture capitalists* das startups. É aquele momento em que as bases para a internacionalização são lançadas, preparando o terreno para os desafios que estão por vir.

No que diz respeito à disponibilidade de recursos da startup, é importante notar que por se tratarem de empresas nascentes de base tecnológica muitas delas ainda não possuem recursos financeiros abundantes para arriscarem num processo de internacionalização, o que nos remete a outros tipos de recursos que podem e devem ser utilizados para ajudar a empresa durante a jornada rumo ao mercado internacional: os recursos intangíveis. Assim, o conhecimento tácito presente dentro da organização assim como os seus recursos humanos

devem ser explorados estrategicamente de modo a permitir que a empresa, mesmo com pouco dinheiro inicialmente, consiga se manter competitiva no cenário global. O conhecimento tácito deve ser único e característico da empresa, o que pode vir a ser um fator diferenciador dela em relação às outras já existentes no mercado, e uma equipe com sinergia e habilidades distintas que possam contribuir para que encontrem soluções rápidas e baratas para os problemas que porventura possam aparecer no caminho são elementos importantes de uma startup que pretende se internacionalizar. Estabelecer um sólido *network* com outras empresas também pode ser outra forma de permitir que um fluxo de informações externas entrem na startup, contribuindo para que novas ideias possam ser desenvolvidas e exploradas no processo de internacionalização.

Em seguida, outro fator relevante e que deve ser observado é o tipo de produto ou serviço oferecido pela startup. Tendo em vista a natureza tecnológica da maioria dos produtos ou serviços das startups, observa-se uma maior facilidade para se internacionalizar, considerando que soluções em tecnologia podem ser necessárias não apenas num mercado doméstico específico, como também em diversos países. Isso aumenta a margem de atuação para uma startup que quer agir globalmente. Além disso, é importante levar em conta não apenas o viés tecnológico do produto ou serviço, mas também a sua escalabilidade e repetibilidade. Ou seja, é necessário que a startup consiga produzir seu produto final em grande quantidade mantendo os custos o mais baixo possível, estabelecendo um padrão para seu produto ou serviço que possa ser comprado pelos clientes finais sem necessidade de customização. Desta forma, as chances de atender demandas em vários locais a nível global aumentam, mesmo que em determinados países o empreendedor, por questões culturais, por exemplo, necessite mudar algumas características do produto ou serviço de modo a se adequar à realidade daquela nação.

Outra questão a ser analisada é o perfil da equipe fundadora. Experiências profissionais internacionais anteriores, assim como experiência em fundação de empresas são características que podem contribuir positivamente para que uma startup obtenha êxito no processo de internacionalização. Características pessoais dos empreendedores fundadores como proatividade, visão a longo prazo, espírito de trabalho em equipe, foco na solução e não no problema, conhecimento de idiomas estrangeiros são outros fatores importantes que influenciam diretamente na forma como o negócio é direcionado para fora do seu país de origem. Assim, ter um time com visão global à frente da empresa aumentam suas chances de

sucesso, reduzindo riscos e abrindo um leque de soluções criativas e inovadoras para superação dos obstáculos.

O modelo de negócios é um ponto também a ser considerado no processo de internacionalização. Em se tratando de uma startup que possua um modelo de negócios que seja repetível, escalável e que tenha grande potencial de crescimento em pouco tempo, é necessário que seja igualmente levado em conta pelos fundadores elaborar um modelo que preveja recursos destinados à internacionalização, contribuindo assim para facilitar a expansão de seu negócio quando a decisão de internacionalizar for tomada. Tornar a internacionalização uma peça-chave para o desenvolvimento da empresa já no modelo de negócios pode ajudar nesse mesmo sentido. Assim, quando o desejo por se internacionalizar já é demonstrado previamente no momento de concepção da ideia de negócio, toda a empresa se mobiliza e se planeja para dar os passos seguintes rumo à concretização desse propósito com mais segurança. É importante se assegurar também que o seu produto ou serviço seja uma demanda a nível mundial, de modo que ao internacionalizar, as chances de sucesso sejam maiores.

A prospecção de mercados estrangeiros, outro fator importante a ser analisado na fase de Estratégia de Internacionalização, vai permitir que a startup tenha uma noção melhor de onde seus produtos ou serviços podem ter uma receptividade maior no exterior e assim ajudá-la no momento de decidir para onde internacionalizar. Assim, é necessário que os fundadores conheçam muito bem o mercado e o público-alvo da empresa, para dessa forma terem conhecimento de para onde o mercado está se deslocando. A realização de buscas na internet sobre informações referentes ao seu negócio pode indicar possíveis oportunidades de mercado em outros países, permitindo uma visão mais ampla de onde sua empresa pode obter êxito no mercado externo. Buscas em outras línguas são recomendadas, de modo a ampliar o escopo da pesquisa e fornecer informações que não estariam disponíveis na língua materna do empreendedor. Além disso, participar de eventos internacionais do ramo da empresa, feiras e congressos, entre outros, podem, além de contribuir para aumentar o *networking* do empreendedor com possíveis parceiros estrangeiros, fornecer uma visão das tendências de mercado do seu nicho e dessa maneira orientar mais assertivamente a decisão da startup de quais países são as melhores escolhas para se expandir o negócio.

O último fator presente na Fase 1 é a influência dos *venture capitalists* no processo de internacionalização. Eles desempenham um papel importante nesse momento, não contribuindo apenas com os seus recursos financeiros, como também com seu conhecimento

de mercado internacional assim como com sua reputação perante outros potenciais parceiros de negócios e clientes, facilitando assim a inserção da startup no cenário internacional. Além disso, muitos investidores influenciam diretamente no momento de decidir para onde a empresa vai se internacionalizar, fazendo com que as startups considerem prioritariamente trazer suas tecnologias para os países de seus investidores. Dessa forma, alinhar ideias e objetivos e manter uma boa comunicação e relação com seus investidores, podem contribuir positivamente para que a startup possa alcançar sua meta de chegar ao mercado internacional de um modo mais seguro ao dar esse passo com planejamento.

Observa-se que a Fase 1 do modelo aqui proposto é centrada basicamente no estabelecimento de parâmetros aos quais a startup irá se apoiar para dar seguimento nas fases seguintes. Trata-se de conhecer os mecanismos internos e modificar o que for necessário para que a empresa possa ter mais chances de sucesso no exterior. Assim, mesmo que, por exemplo, a equipe fundadora da startup não seja composta por pessoas que tenham tido experiência profissional internacional anterior à abertura do negócio, não significa que a startup não vá ter êxito em sua empreitada. Até mesmo porque conhecer as suas fraquezas pode colaborar para que o empreendedor busque maneiras de nivelá-las com suas forças através de medidas que auxiliem nesse processo. É tudo uma questão de ter o conhecimento necessário para ser capaz de tomar as decisões corretas na hora de internacionalizar.

A Fase 2 ou Preparação para Internacionalizar, por sua vez, já exige uma abordagem mais prática por parte dos empreendedores. É aqui que eles terão de realizar ações visando proteger os ativos intangíveis de seu negócio e se prepararem juridicamente em relação aos aspectos legais vigentes no país que buscam se internacionalizar, por exemplo. Sendo assim, ela é composta dos seguintes pontos: propriedade intelectual, prospecção tecnológica e aspectos legais.

Quando a startup define qual seu produto e as funcionalidades do mesmo no momento de concepção do negócio, é preciso antes de tudo realizar uma investigação minuciosa para verificar se há alguma propriedade intelectual de terceiros incidindo sob essa mesma tecnologia. Isso pode evitaro desperdício de tempo e de dinheiro, fazendo com que o empreendedor não invista em algo que não poderá sequer comercializar (INOVATIVA BRASIL, 2017).

Dessa maneira, faz-se necessária a presença da proteção da propriedade intelectual dentro de um modelo de internacionalização para startups *born global*, tendo em vista que a startup passará a competir internacionalmente com outras concorrentes em escala global, e

assegurar que sua criação não seja utilizada por terceiros pode ser, em muitos casos, a peça fundamental para ela conseguir obter êxito em sua busca para atuar em nível mundial.

Porém, é importante estar ciente de todos os detalhes acerca do processo de proteção dos ativos intangíveis. Além de se tratar de uma proteção territorial, ou seja, uma patente concedida no Brasil só impede terceiros que estejam no território brasileiro de utilizarem essa tecnologia, cada país possui uma legislação distinta e os valores a serem pagos para proteger uma patente ou marca, por exemplo, variam de país para país, podendo ser bastante oneroso em muitos casos.

Portanto, é importante ter em mente que proteger a sua criação no seu país de origem é altamente recomendável, devido às vantagens anteriormente citadas. É igualmente recomendado também ter a sua criação protegida em outros países se o empreendedor planeja expandir seus negócios em nível internacional, no entanto essa é uma decisão que precisa ser tomada com base em estratégias mercadológicas, como também através do estudo de dados que comprovem que não há nada similar já protegido no país de destino, além de uma garantia que há mercado existente para o seu produto naquele território. Isso permitirá que as chances de insucesso e de prejuízo financeiro sejam minimizadas e o negócio possa dar certo ao ser internacionalizado.

Para ajudar os empreendedores na tomada de decisões necessárias durante esse processo em específico, o trabalho terceirizado de empresas de consultoria em propriedade intelectual e dos agentes de propriedade intelectual pode contribuir diretamente para a proteção dos ativos intangíveis da empresa em território nacional assim como fornecer outras informações relevantes para que ela possa traçar seu plano de ação para internacionalização. Assim, os empreendedores poderão decidir ou não em proteger suas invenções nos países de destino com base no que lhes for apresentado.

Partindo da abordagem da proteção dos ativos intangíveis, outro tópico importante relacionado com ele e que pode ser utilizado para orientar na definição do plano de ação do empreendedor para agir globalmente são os estudos de prospecção tecnológica. De acordo com Kupfer e Tigre (2004), a prospecção tecnológica poder ser compreendida como uma maneira sistemática de mapear os desenvolvimentos científicos e tecnológicos futuros que são capazes de influenciar direta e significativamente uma indústria, a economia ou a sociedade de modo geral. Dessa forma, os estudos de prospecção tecnológica servem para fornecer informações que irão direcionar a tomada de decisões dos empreendedores, além de permitir que eles tenham uma noção sobre quais as tendências de mercado que estarão agindo sobre o

seu segmento tecnológico no futuro. Cabe ressaltar que a maior fonte de dados para esse tipo de busca é encontrada em bases de patentes e artigos acadêmicos, sendo estes o principal meio de obtenção de informação tecnológica disponível nesse caso.

Assim, algumas informações relevantes que os empreendedores podem encontrar nos estudos de prospecção tecnológica são: os principais inventores de tecnologias similares à sua,as principais empresas que a produzem, os países que mais estão produzindo esse tipo de tecnologia, quem pode vir a ser potenciais parceiros no desenvolvimento da tecnologia e os principais concorrentes no mercado. Até mesmo a falta de informações sobre a tecnologia em questão pode indicar que realmente trata-se de algo novo e pode fazer a diferença quando for inserido no mercado ou que simplesmente não tem potencial para ser comercializado, já que ninguém se interessa em desenvolvê-lo.

Possuir esse tipo de conhecimento pode contribuir para que os empreendedores possam inclusive definir qual país eles podem ter maiores chances de sucesso ao internacionalizar, se considerarem onde estão presentes os concorrentes mais fortes, onde podem ter acesso a parceiros estratégicos mais fácil e qual país está investindo mais em pesquisas no segmento tecnológico que o seu produto está inserido, o que significa que há possivelmente um mercado ali presente para ser explorado.

Observa-se que há uma relação direta entre esse tópico e o de prospecção de mercados estrangeiros presente na fase de Estratégia de Internacionalização, pois, a partir do momento em que o empreendedor prospecta mercados internacionais, com base nos estudos de prospecção tecnológica ele pode filtrar ainda mais os mercados potenciais para exploração, optando por aqueles que apresentarem melhores resultados nos estudos de prospecção tecnológica. Assim, ele pode focar naquele país em que as chances de se obter êxito são maiores.

Tendo isso em vista, a presença da prospecção tecnológica em modelos para internacionalização de startups *born global* se faz necessária, considerando a relevância da informação contida nos estudos prospectivos para a tomada de decisão e minimização de riscos no processo de internacionalizar.

No que diz respeito ao último ponto a ser trabalhado na Fase 2 do modelo aqui proposto têm-se os aspectos legais relacionados à internacionalização da startup. Trata-se de uma questão importante, pois se considera muitos fatores jurídicos relevantes que devem ser pensados e analisados previamente pelo empreendedor, evitando assim que ele tenha problemas posteriores.

Ao se iniciar um processo de internacionalização, o empreendedor deve estar atento à legislação do país em que ele está entrando e sobre como funcionam os mecanismos jurídicos para que o seu negócio possa funcionar legalmente dentro dos padrões regulatórios desejáveis.

De acordo com a APEX Brasil (2017), o trabalho em conjunto de uma equipe jurídica brasileira qualificada, bilíngue e especializada no negócio da empresa com uma assessoria jurídica no mercado alvo pode contribuir positivamente em relação aos trâmites necessários para a chegada da empresa no país de destino. Além disso, é importante também realizar uma avaliação legal do mercado alvo tendo em vista as atividades que se planejam ser desenvolvidas por lá (APEX BRASIL, 2017).

Assim, questões como verificação da existência de legislação específica para a atividade da empresa no país de destino, tratamento tributário relacionado ao modo de entrada da empresa no país, as regras para a proteção da propriedade intelectual da empresa, a forma como é normatizada a remessa de recursos para o exterior, o modo como são regidas as relações de trabalho e se a relação com o consumidor é regulamentada no mercado alvo (APEX BRASIL, 2017) são alguns tópicos que devem ser analisados com cautela pelo empreendedor que está internacionalizando sua startup.

Para o caso de expatriação de empregados brasileiros, cabe ressaltar que, acima de um período superior a 90 dias, há uma série de normas previstas na legislação brasileira, como por exemplo, definição dos valores de salário-base e do adicional de transferência, reajustes e aumentos compulsórios, entre outros, que devem fazer parte do conjunto de fatores a serem analisados pelo empreendedor e pela sua equipe jurídica (APEX BRASIL, 2017). Nesse caso, ressalta-se ainda que, além da legislação trabalhista brasileira, é necessário se atentar igualmente às regras trabalhistas existentes no país de destino (APEX BRASIL, 2017).

Dado o exposto, nota-se que a Fase 2 ou Preparação para Internacionalizar é constituída por tópicos não explorados pelos modelos de internacionalização apresentados na Revisão Bibliográfica do presente trabalho. Dessa forma, o modelo de internacionalização para startups *born global* aqui proposto, reconhecendo a importância e a relevância de tais questões para o processo de internacionalização, possui uma etapa direcionada única e exclusivamente a esses pontos, de modo que eles pudessem ser melhor discutidos e, por consequência, melhor assimilados pela comunidade acadêmica e demais interessados.

Por fim, a última parte do modelo, designada como Fase 3 ou Implementação da Internacionalização, aborda mais outros dois aspectos no processo de internacionalizar, a saber: modo de entrada e cultura de negócios internacionais.

Após o empreendedor ter percorrido as etapas anteriores, chegou o momento de definir como será a estrutura mais adequada para a sua startup entrar no país de destino, além de aprofundar ainda mais seu conhecimento sobre a cultura daquele povo, aprimorando suas competências interculturais individuais e organizacionais. Assim, ele estará mais preparado para negociar e obter êxito em seu empreendimento no exterior.

No que concerne o modo de entrada, é necessário compreender que essa etapa do processo de internacionalização é muito importante, pois a definição adequada sobre como a empresa irá se estabelecer inicialmente no país de destino pode fazer toda a diferença em seu desempenho e consequentemente na sua permanência naquele território. Por isso, ela depende da escolha prévia e criteriosa da localidade, da escala e do compromisso estratégico da startup com o plano de internacionalização (SOUZA, 2017).

Assim, definir se a startup irá entrar no país do mercado alvo como uma subsidiária, como um escritório de representação ou como uma *joint venture*, por exemplo, requer muita análise e cautela por parte do empreendedor, tendo em vista as implicações que cada uma pode ter e as questões jurídicas relacionadas a elas. Por isso um bom planejamento é essencial para que o empreendedor possa tomar a melhor decisão para o bem do seu negócio. Observa-se que no modelo de internacionalização de Uppsala, por exemplo, o estabelecimento de uma subsidiária de vendas era o modo de entrada já previsto em sua abordagem, desconsiderando outros tipos de possibilidades e riscos atrelados a elas.

A etapa de cultura de negócios internacionais, embora discutida por último no modelo de internacionalização para startups *born global* aqui proposto, vai permear todo o processo de internacionalização da empresa. Ela está relacionada sobre como a startup está aberta a negociar com o mundo e como a organização precisa ter, dentro de sua cultura e na mentalidade de seus colaboradores, a consciência de que para ser global é necessário pensar global.

Partindo desse princípio, além de definir, desde a concepção do negócio, em sua missão, visão e valores aspectos que representem esse interesse de transpor fronteiras, sendo tolerante com a diversidade cultural e com as diferenças, há outras ações que o empreendedor pode fazer para inserir pouco a pouco a sua startup no cenário global. Uma dessas coisas, e que já pode ser feita nos primeiros momentos quando o processo de internacionalização for iniciado, é colocar seu site oficial em algum idioma estrangeiro, sendo o inglês mais recomendado por ser uma das línguas mais utilizadas no mundo dos negócios.

Assim, a partir do momento em que o empreendedor for estabelecendo contato e aumentando seu *networking* com outros empresários ao redor do mundo, estes serão capazes de poder pesquisar e entender o negócio com o qual estão lidando antes de tomarem qualquer decisão sobre possíveis parcerias. Trata-se de uma maneira de facilitar a comunicação com empreendedores de outros países e potenciais parceiros, demonstrando que a startup está aberta ao novo.

Outra medida que pode e deve ser tomada pelo empreendedor ao chegar nesse ponto do processo de internacionalização tomando como base este modelo, é, após ter definido o mercado alvo e as estratégias de entrada, realizar uma imersão cultural no país de destino. Isso pode incluir não apenas viajar e conhecer o local pessoalmente, como também buscar informações sobre como a população daquele país faz negócios, quais são suas peculiaridades, principais características ao negociar, aspectos que podem gerar conflito durante uma negociação e assuntos correlatos. Ou seja, o empreendedor precisa se certificar que está preparado para saber lidar com as adversidades que podem ocorrer devido às questões culturais, se necessário for. Quanto mais conhecimento ele tiver, maiores serão suas chances de sucesso no mercado internacional.

5. Conclusão

A discussão de resultados deste trabalho propõe um modelo de internacionalização para startups *born global* trazendo os fatores condicionantes desse processo com base nos modelos clássicos propostos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey e Tesar (1977) e no modelo mais recente proposto por Koch (2017).

O modelo aqui sugerido é focado em startups *born global* que tenham um modelo de negócios repetível e escalável, sendo dividido em três fases, no qual todas elas apresentam tópicos que devem ser analisados e discutidos pelo empreendedor, de modo que ele consiga traçar a sua melhor estratégia para entrar no mercado a nível global.

Na Fase 1 ou Estratégia de Internacionalização, o empreendedor se concentra na definição dos recursos que serão direcionados para o processo de internacionalização; se seu produto ou serviço está apto para atender a uma demanda além do mercado doméstico; experiências internacionais prévias e quais os pontos fortes da equipe que possam contribuir diretamente com a internacionalização da startup; na inserção da internacionalização como peça-chave no modelo de negócios da empresa visando facilitar a empreitada rumo ao

mercado internacional; na participação em feiras, congressos e eventos internacionais do ramo em que atuam, buscando estabelecer *networking* e obter informações sobre o seu segmento tecnológico no mundo; e na relação existente com seus *venture capitalists* e como eles podem influenciar diretamente na tomada de decisão sobre quando e onde internacionalizar.

Na Fase 2 ou Preparação para Internacionalizar, foram abordados três tópicos que possuem relação de proximidade entre si, tendo em vista que nenhum deles havia sido utilizado anteriormente nos modelos apresentados na revisão teórica do presente trabalho. A propriedade intelectual, que diz respeito à proteção dos ativos intangíveis da startup tanto em nível nacional como em nível internacional como forma de ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes; a utilização de estudos de prospecção tecnológica com base em informação tecnológica presente em bases de patentes e artigos acadêmicos como ferramenta para orientar na tomada de decisão sobre as melhores estratégias a serem adotadas de acordo com as informações coletadas sobre concorrentes, países de destino e potenciais parceiros; e os aspectos legais relacionados com o processo de entrada no mercado externo.

Na Fase 3 ou Implementação da Internacionalização, foram tratados sobre o modo de entrada da empresa no país de destino e como a startup deve analisar cautelosamente a melhor escolha para seu benefício e sobre a cultura de negócios de internacionais, que deve fazer parte do cotidiano da organização, sendo essencial uma imersão na cultura do país que se pretende internacionalizar, visando minimizar possíveis problemas oriundos de questões culturais.

Não há formula exata para o sucesso quando se internacionaliza, porém o modelo sugerido pelos autores neste artigo fornece informações que podem ajudar a melhor compreender o processo com base em teóricos da área, maximizando assim as chances de êxito. Além do mais, sugere-se como abordagens futuras uma pesquisa empírica da aplicação desse modelo em startups *born global*.

REFERÊNCIAS

APEX BRASIL. **Aspectos Jurídicos na Internacionalização de Empresas**. 2017. Disponível em: <https://passaporte.apexbrasil.com.br/apex/webinar/upload/a8aa83a37b8e549dfa3ccdcc06345f681.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2019.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1): 25-38, 2014. Disponível em:

<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522>.Acessoem: 28 set. 2017.

BILKEY, W. J.; TESAR, G.The Export Behavior of Smaller-SizedWisconsin Manufacturing Firms.**Journal of International Business Studies**, v. 9, p. 93-98, 1977.Disponívelem: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490783>. Acesso em: 05 set. 2018.

BRASIL. **Oportunidade e necessidade**. 2017. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/oportunidade-e-necessidade>. Acesso em: 02 out. 2018.

BRITO, C. **Empreendedorismo Inovador**. 2017. Disponível em: <http://www.acelerastartups.com/br/empreendedorismo-inovador/>. Acesso em: 28 set. 2017.

CALMANOVICI, C. E. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. **Revista USP**, Brasil, n. 89, p. 190-203, maio 2011. ISSN 2316-9036. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13877>.Acessoem: 28 set. 2017.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms.**EuropeanResearch**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/302560081>. Acesso em: 05 set. 2018.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. A.The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, p. 3-16, jan. 2015. Disponívelem: <https://www.researchgate.net/publication/270704294>. Acessoem: 03 set. 2018.

CRICK, D.The internationalisation of born global and international new venture SMEs.**International Marketing Review**, v. 26, 453–476, 2009.Disponívelem: <https://www.researchgate.net/publication/235276266_The_internationalisation_of_born_global_and_international_new_venture_SMEs>. Acesso em: 25 jul. 2018.

DIB, L. A. Empresas que nascem globais. **HSM Management**. p. 20 – 24. 2013.

FERNÁNDEZ-NOGUEIRA, D. et al. The entrepreneurial university: A selection of good practices, **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 21 (Special Issue), 2018.

FERNHABER, S. A.; MCDOUGALL-COVIN, P. P. Venture Capitalists as Catalysts to New Venture Internationalization: The Impact of Their Knowledge and Reputation Resources, **Scholarship and Professional Work– Business**, 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/62436284.pdf >. Acesso em: 20 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GITAHY, Y. O que é uma startup? **Exame**. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 28 set. 2017.

INOVATIVA BRASIL. Qual a importância da propriedade intelectual para uma startup? **ABStartups**. 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/2017/10/06/qual-importancia-da-propriedade-intelectual-para-uma-startup/>. Acessoem: 19 jan. 2019.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975. Disponívelem: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>. Acessoem: 05 set. 2018.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E.The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.**Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p.23-32, 1977.Disponívelem: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Acessoem: 27 ago. 2018.

JOHNSON, D. What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations.**Industrial and Commercial Training**.vol. 33. n. 4. 2001. p. 135 -140. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235275156_What_is_innovation_and_entrepreneurship_Lessons_for_larger_organisations>. Acessoem: 28 set. 2017.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.**Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, jan. 2004. Disponívelem: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8400071.pdf>. Acessoem: 03 set. 2018.

_____. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1996.Disponívelem: <https://www.researchgate.net/publication/301840778>. Acessoem: 01 ago. 2018.

KOCH, M. **Tech Start-up Internationalisation:** Development of an internationalisation model for born global web-based tech start-ups from European start-up hubs. 2017. 15 f. Dissertação (MestradoemTecnologia da Informação e Comunicação) – KTH Royal Institute of Technology – School of Computer Science and Communication, Estocolmo – Suécia, 2017. Disponível em: <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1130444/FULLTEXT01.pdf>.Acessoem: 19 abr. 2018.

KOLADE, O. Venturing under fire: Entrepreneurship education, venture creation, and poverty reduction in conflict-ridden Maiduguri, Nigeria. **Educationand Training**, v. 60, p. 749-766, 2018.

KUPFER, D.; TIGRE, P. B. Capítulo 2: prospecção tecnológica. In: CARUSO, L. A. C.; TIGRE, P. B. (Org.). **Modelo SENAI de prospecção:** documento metodológico. Organizacion Internacional del Trabajo Cinterfor. Papeles de La Oficina Técnica. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 2004. n. 14. Disponível em: <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papeles_14.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 270p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 314p.

KENNY, B.; ROSSITER, I. Transitioning from unemployment to self-employment for over 50s, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 24, n. 1, p. 234-255, 2018.

McDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of International New Ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.

MORAES, R. R. et al. EMPREENDEDORISMO STARTUP E INOVAÇÃO EM EMPRESAS INCUBADAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 2, n. 4, set. 2015. ISSN 2358-1948. Disponível em: <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/123>. Acesso em: 28 set. 2017.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. OCDE, 2005.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL. **Convenção que institui a Organização Mundial da Propriedade Intelectual**. 1979. Disponível em: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_250.pdf>. Acessoem: 19 jan. 2019.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures.**Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 45-64, 1994.
_____. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **The Academy of Management Executive,**v. 9, n. 2, p. 30 – 43, maio 1995.

SOUZA, L. H. P. **Elaboração de um plano para a expansão no Brasil de uma startup estadunidense do ramo de identificação individual**. 2017. 92 f. Graduação em Engenharia de Produção – Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10021718.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2019.

SRULZON, B. **Venture Capital e startups: os dois lados da moeda**. 2018. Disponível em: <https://startupi.com.br/2018/05/venture-capital-e-startups-os-dois-lados-da-moeda/>. Acessoem: 03 set. 2018.

THOMPSON, T.A.; PURDY, J.M.; VENTRESCA, M.J.How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle, **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 1, p. 96-116, 2018.

TOLEDO, M. **Startups: O que é uma startup?**2011. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/startups-o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 28 set. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92p.

ZONTA, T. C.; AMAL, M. Internationalization and innovation: The case of a born global from Brazil. **Review of International Business**, São Paulo, v.13, n. 1, p. 63-76, jan/abr. 2018.

3. PRODUTO 02 – E-BOOK

O e-book, segundo produto do presente Trabalho de Conclusão de Curso, tem por objetivo servir de modelo de internacionalização para startups *born global*, sendo uma ferramenta viável de aplicação para empreendedores startup que estejam buscando alcançar o mercado internacional.

O e-book foi desenvolvido com a supervisão e correçõesdo orientador Prof. Dr. Gesil Sampaio Amarante Segundo e o co-orientador Prof. Dr. Alfredo Dib Abdul Nour. O site que foi utilizado para a sua elaboração foi o www.canva.com.

O E-BOOK também foi elaborado em outro formato e que será enviado juntamente com esse projeto para banca.

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA

STARTUPS *BORN GLOBAL*

ALEXANDRE DE SANTA BÁRBARA

Índice

03. Introdução
04. O Modelo
08. Fase 1
09. Disponibilidade de recursos
10. Tipo de produto ou serviço
11. Equipe Fundadora
12. Modelo de Negócios
13. Prospecção de Mercados Estrangeiros
14. Influência dos *venture capitalists*
15. Fase 2
16. Propriedade Intelectual
17. Prospecção Tecnológica
18. Aspectos Legais
19. Fase 3
20. Modo de Entrada
21. Cultura de Negócios Internacionais
22. Minha startup...
24. Outros agentes de suporte...
26. Sobre o autor

INTRODUÇÃO

Este é um guia que busca ajudar o empreendedor a internacionalizar sua startup, desde o estabelecimento da estratégia de internacionalização até a entrada no mercado alvo.

sabe-se que quem decide se aventurar no mercado internacional pode ter inúmeras dúvidas sobre o que fazer e quais aspectos devem ser levados em consideração para que tenham uma chance de sucesso no país de destino.

Esse material foi elaborado justamente para você, que deseja transpor as fronteiras territoriais e levar o seu negócio a alcançar novos mercados. Aqui há orientações que podem te ajudar a superar alguns obstáculos dessa jornada. Boa leitura!

03

O MODELO

O modelo de internacionalização para startups *born global* utilizado aqui como ferramenta para orientar os empreendedores foi concebido como parte integrante do trabalho de conclusão de curso de mestrado de Alexandre de Santa Bárbara na Universidade Estadual de Santa Cruz pelo programa de pós-graduação em propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação - PROFNIT, sob orientação do prof. dr. Gesil Sampaio Amarante segundo e co-orientação do prof. dr. Alfredo Dib Abdul Nour.

04

O MODELO

Na década de 90, a empresa australiana de consultoria McKinsey, ao conduzir um estudo com a temática de internacionalização em seu país, identificou e atribuiu o termo *born global* às pequenas empresas que realizavam exportação de produtos com alto valor agregado.

O fenômeno foi aceito pela imprensa especializada em negócios e o termo passou se referir às pequenas empresas que, desde o momento de sua concepção ou pouco tempo depois dela, utilizam seus recursos baseados em conhecimento para terem um forte desempenho internacional nos negócios através da comercialização de seus produtos em inúmeros países.

05

O MODELO

Assim, esse e-book foca em startups *born global* que tenham um modelo de negócios repetível e escalável. foi dividido em três etapas principais, a saber: Fase 1 ou Estratégia de internacionalização, Fase 2 ou Preparação para internacionalizar, Fase 3 ou Implementação da internacionaliza-ção. Cada fase possui fatores que devem ser analisados durante o pro-cesso de internacionalização.

06

Fase 1 ou Estratégia de Internacionalização
Fase 2 ou Preparação para Internacionalizar
Fase 3 ou Implementação da Internacionalização
Disponibilidade de recursos
Tipo de produto ou serviço
Equipe fundadora
Modelo de negócios
Prospecção de mercados estrangeiros
Influência dos venture capitalists
Propriedade intelectual
Prospecção tecnológica
Aspectos legais
Modo de entrada
Cultura de negócios internacionais

07

Fase 1 ou Estratégia de Internacionalização

É nessa fase que você, empreendedor startup, vai construir as bases necessárias para que as ações futuras no processo de internacionalização possam dar certo. Inicialmente você precisa se concentrar nos seguintes fatores: a disponibilidade de recursos, o tipo de produto ou serviço, a equipe fundadora, o modelo de negócios, a pros-pecção de mercados estrangeiros e a influência dos *venture capitalists*.

08

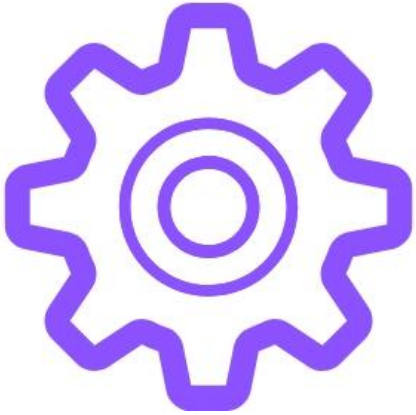
Disponibilidade de recursos

Todos sabem que uma startup em seus primeiros anos de vida não possui muitos recursos financeiros disponíveis. Assim, a melhor forma de agir é saber utilizar o seus diferencial em relação às outras: seus recursos intangíveis. Nesse caso, estamos falando do conhecimento tácito, dos recursos humanos e do *network* estabelecido com outras empresas que a sua star-tup possui. Você precisa explorar estrategicamente tais recursos, de modo a permitir que o seu negócio consiga se manter competitivo no mercado global.

09

Tipo de produto ou serviço

O viés tecnológico é uma vantagem natural das startups no seu processo de internacionalização, pois a demanda por um produto ou serviço tecnológico pode existir não apenas no seu mercado doméstico como também em mercados estrangeiros. É importante se assegurar também da escalabilidade e da repetibilidade do seu produto, ou seja, que você será capaz de fornecer o mesmo produto padronizado em larga escala para seus consumidores sem grandes problemas.



10

Equipe Fundadora

Empreendedores com experiências profissionais internacionais anteriores possuem uma certa vantagem que pode e deve ser aproveitada pela sua startup no momento de internacionalizar. Visão a longo prazo, proatividade, foco na solução e não no problema, espírito de trabalho em equipe e conhecimento de línguas estrangeiras são outras competências pessoais muito importantes que podem influenciar no processo de internacionalização. Ter uma visão global do negócio também é essencial para que a sua empresa possa ter mais chances de sucesso na jornada rumo ao mercado internacional.

11

Modelo de Negócios

Quando você tem a internacionalização como peça-chave para o desenvolvimento da sua startup como um fator presente nos seus objetivos iniciais, isso pode facilitar no momento em que a decisão de internacionalizar for tomada. Além disso, é igualmente importante assegurar que o seu produto ou serviço tenha demanda em nível mundial, de modo a maximizar as chances de sucesso.

12

Prospecção de mercados estrangeiros

Ter conhecimento aprofundado sobre o mercado e sobre o público-alvo de sua empresa é muito importante para que você se mantenha competitivo em relação aos seus concorrentes. Na internacionalização esse mesmo conhecimento em nível global vai permitir que você tenha uma noção de onde seus produtos ou serviços têm uma receptividade maior e quais seriam os potenciais países de destino para você internacionalizar. Participar de eventos, feiras e congressos internacionais do seu ramo de atuação pode contribuir para ampliar sua visão de mercado e de seu *networking* com outros atores no seu segmento tecnológico.

13

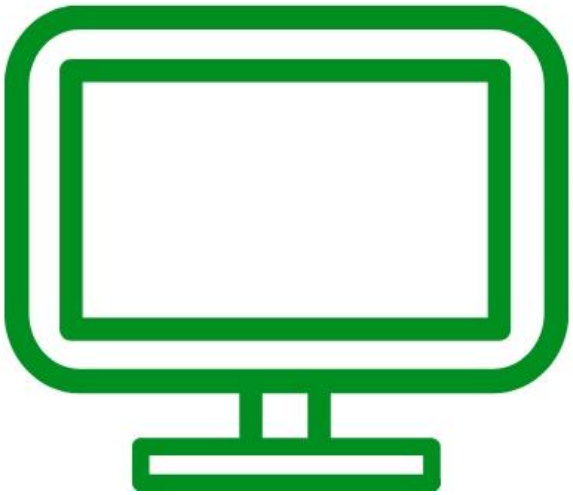
Influência do *Venture Capitalists*

Os *venture capitalists* - indivíduos que investem em negócios nascentes e com grande potencial de crescimento em troca de ações da empresa - podem trazer para sua startup muitos recursos além dos financeiros. Muitos deles já possuem vasta experiência no ramo e quando se trata de internacionalizar, seu conhecimento sobre o mercado internacional e sua reputação perante potenciais parceiros e clientes podem facilitar a entrada da sua startup no cenário mundial. Portanto, ter uma boa comunicação e um alinhamento de objetivos com os seus investidores pode contribuir positivamente para que você consiga dar esse passo de um modo mais seguro e confiante no que está fazendo.

14

Fase 2 ou Preparação para Internacionalizar

Agora que você já alinhou alguns pontos e já preparou o terreno para poder se internacionalizar, vai começar a fase 2 do processo de internacionalização de sua startup. Nessa fase você precisará focar em fatores como: propriedade intelectual, prospecção tecnológica e aspectos jurídicos relacionados com a entrada em um mercado estrangeiro.



Propriedade Intelectual

A proteção da propriedade intelectual da sua startup permitirá que você impeça terceiros de copiarem suas criações, seja por meio do depósito de patentes, registro de marcas, desenho industrial e software, por exemplo. Isso concede uma importante forma de vantagem competitiva para o seu negócio ao criar barreiras para a entrada de novos concorrentes no mercado. Na internacionalização a proteção dos ativos intangíveis também é igualmente importante para que, ao entrar no mercado internacional, você possa ser capaz de competir com outros grandes *players* no seu segmento.

16

Prospecção Tecnológica

Os estudos de prospecção tecnológica servem para orientar empreendedores com a tomada de decisão em relação ao seu negócio e ao seu segmento tecnológico, fornecendo informações como: quem são os principais inventores de tecnologias similares à sua, as principais empresas que a produzem, potenciais parceiros, concorrentes no mercado e os países que mais produzem esse tipo de tecnologia. No âmbito da internacionalização do seu negócio, possuir esse tipo de informação pode contribuir para que você possa definir com mais segurança o país de destino, considerando fatores que possam beneficiar sua startup no processo.

17

Aspectos Legais

Você precisa estar atento também aos aspectos jurídicos intrínsecos ao processo de internacionalização e entrada no país de destino. Ter uma equipe jurídica qualificada, bilíngue e com conhecimento sobre o seu segmento trabalhando em conjunto com representantes jurídicos no mercado alvo pode facilitar o processo de internacionalização, esclarecendo quais são os trâmites necessários para se atuar no país desejado. Tratamento tributário, relações trabalhistas, normatização da remessa de lucros para o exterior são apenas alguns dos tópicos a serem vistos nessa etapa.

Fase 3 ou Implementação da Internacionalização

Após você ter estabelecido sua estratégia e se preparado para internacionalizar, é hora de entrar na última fase do processo de internacionalização, focando em questões como: o modo de entrada e a cultura de negócios internacionais do seu país de destino.

Modo de Entrada

Essa etapa está relacionada sobre qual a melhor estrutura a ser adotada pela sua startup para que ela possa obter êxito ao entrar no mercado alvo. Decidir se a sua startup entrará como uma subsidiária, escritório de representação, *franchising* ou até mesmo uma *joint venture* requer muita cautela e análise, tendo que levar em consideração as inúmeras implicações jurídicas e mercadológicas que cada uma traz. Essa decisão depende prioritariamente da escolha prévia do país, da escala e do compromisso estratégico da sua startup com o plano de internacionalização.

Cultura de Negócios Internacionais

Essa etapa trata sobre como a startup está aberta para negociar com o mundo. É essencial que a organização como um todo tenha em mente que para ser global antes de mais nada é necessário pensar global. Assim, após a decisão sobre qual país será o seu mercado alvo, é importante que seja feita uma imersão cultural naquele território, podendo ser realizada pessoalmente através de viagens como também através de leituras e estudos sobre a forma como aquela população faz negócios e suas principais características e peculiaridades ao negociar, por exemplo. Ou seja, você precisa estar preparado para lidar com as adversidades que podem surgir por conta de questões culturais.

21

Minha startup internacionalizou, e agora?

Agora que você adentrou o mercado internacional, essa é a sua realidade e tudo o que for decidido dentro da sua empresa deve levar em consideração que a demanda não é apenas mais doméstica.

uma excelente forma de minimizar as chances de insucesso ao se internacionalizar é buscar profissionais qualificados e capacitados para orientarem sua startup em cada etapa do processo. consultores com experiência no assunto vão saber qual a melhor forma de elaborar planos de ação em cada fase e serão capazes de minimizar erros que uma pessoa sem conhecimento aprofundado no tema poderia cometer.

22

Minha startup internacionalizou, e agora?

É preciso estar sempre atento às mudanças no cenário internacional e se tais mudanças afetam negativamente o desempenho do seu negócio diretamente, você e sua equipe precisam estar preparados e munidos de todas as informações que possam ajudá-los a superarem esses obstáculos.

Não há uma fórmula mágica que garanta 100% de sucesso ao se internacionalizar, ainda mais no universo das startups, no qual a incerteza é a única certeza. Porém, esse modelo considera fatores da área de internacionalização levando em conta as peculiaridades das startups *born global* e seus negócios inovadores, fazendo com que dessa maneira as chances de êxito possam ser maximizadas.

Outros agentes de suporte à internacionalização de startups

- StartOut Brasil:
  https://www.startoutbrasil.com.br/sobre/

- Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil):
  http://www.apexbrasil.com.br/leve-a-sua-start-up-para-o-mundo

Outros agentes de suporte à internacionalização de startups

- Sebrae: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae

- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec: http://anprotec.org.br/site/

Sobre o Autor

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação e bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC. desenvolveu pesquisas na área de empreendedorismo, internacionalização de startups e transferência de Tecnologia durante seu período no mestrado. Na graduação, além da experiência profissional adquirida dentro da empresa júnior de seu curso, abordou a temática da comunicação empresarial intercultural dentro de multinacionais brasileiras e francesas em seu trabalho de conclusão de curso.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente trabalho refletem sobre a importância de compreender que para se internacionalizar *startupsborn global* é necessário levar em consideração fatores que contemplem a abordagem tecnológica e inovadora de seus negócios. Com base no conhecimento disseminado pelos teóricos da área de internacionalização, tanto clássicos quanto recentes, foi possível propor um modelo de internacionalização para *startupsborn global* com um modelo de negócios repetível e escalável ao estabelecer fatores que dialogassem com as necessidades das mesmas nesse processo.Isso contempla o objetivo principal do artigo (produto 1).

A elaboração*e-book*, o segundo produto do Trabalho de Conclusão de Curso, através da organização das informações contidas na discussão de resultados do artigo, buscou aproximar empreendedores ao conhecimento gerado dentro da academia. Através de uma linguagem acessível e abordagem direta, a elaboração desse material intenciona fornecer um material que permita aos seus leitores terem uma visão holística do processo de internacionalizar e as etapas que o compõem, sendo passível de uma aplicação prática na realidade. Assim, os empreendedores *startup* poderão, com ajuda de consultores e especialistas no assunto, dar início ao processo de entrada no mercado internacional. Isso contempla o objetivo principal do produto 2.

A inserção de onze fatores como necessários para a internacionalização de *startupsborn global* e suas respectivas análises uma a uma, incluindo a propriedade intelectual, a prospecção tecnológica e os aspectos jurídicos no processo, tanto no artigo quanto no modelo de internacionalização, contemplaram o objetivo de contribuição do presente Trabalho de Conclusão de Curso.

Dessa maneira, o objetivo geral do presente trabalho foi alcançado, pois foi estabelecida uma discussão sobre a internacionalização de *startupsborn global* com base no conhecimento desenvolvido por teóricos da área, trazendo novas abordagens para sua execução com a inclusão de fatores que não estavam presentes no modelos de internacionalização clássicos e recentes apresentados na revisão bibliográfica, trazendo o foco para as necessidades das *startupsborn global* com modelos de negócio repetível e escalável.

ANEXO I

AUTOR	TÍTULO	REVISTA	ANO
Tanev, S. et al.	Lean and global technology Start-UPS: Linking the two research streams	International Journal of Innovation Management	2015
Hagen, B.;Zucchella, A.	Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms	Management International Review	2014
Escandon B., D.M.; Vargas, G.M.; González-Campo, C.H.	Determinants of international results from recently created SME's in Colombia, 2011	Innovar	2013
Casas, R.; Kavaliauske, M.;Dambrauskaite, V.	The impact of external business environment factors to internationalization of "Born Global"by promoting entrepreneurship	Transformations in Business and Economics	2011
Časas, R.;Dambrauskaite, V.	Factors of the innovation-friendly external business environment in lithuania, promoting the emergence of the "born global"	Business: Theory and Practice	2011

	companies		
Mets, T.; Kaarna, K.;Kelli, A.	Intellectual property - lever or Barrier to the globalization of knowledgeintensive SMEs of small countryorigin	EngineeringEconomics	2010
Dib, L.A.; da Rocha, A.; da Silva, J.F.	The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables	Journal of International Entrepreneurship	2010

Fonte: Scopus, 2018.