



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SAMUEL BRITO CAVALCANTE**

**PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE NEGÓCIOS E O PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE *STARTUPS*: UM ESTUDO COMPARATIVO**

**FORTALEZA**

**2021**

SAMUEL BRITO CAVALCANTE

PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE NEGÓCIOS E O PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE *STARTUPS*: UM ESTUDO COMPARATIVO

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Zabdiele  
Moreira

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C364p Cavalcante, Samuel Brito.

Programas de aceleração de negócios e o processo de internacionalização de startups : um estudo comparativo / Samuel Brito Cavalcante. – 2021.  
57 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Internacionalização. 2. Startup. 3. Programa de aceleração de negócios. I. Título.

CDD 658

---

SAMUEL BRITO CAVALCANTE

PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE NEGÓCIOS E O PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE *STARTUPS*: UM ESTUDO COMPARATIVO

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Gercina e Hamilton, pelo amor de uma vida inteira e por serem meus alicerces incondicionais, assim como minha irmã, Alyne.

À Jéssica, pelo amor, pela cumplicidade e pelo apoio, fundamental em todas as empreitadas da vida e por sempre acreditar em mim.

Aos amigos de curso e de vida, com os quais compartilho momentos especiais e essenciais.

Aos profissionais das empresas estudadas, pela disponibilidade, confiança e contribuição para a realização deste trabalho.

À professora e orientadora Márcia Zabdiele Moreira, pela disponibilidade, paciência e generosas contribuições para a estruturação deste trabalho e por todos os ensinamentos transmitidos, sobretudo, pelo exemplo de profissionalismo e amor pelo ofício.

Aos professores Luiz Carlos Murakami e Francisco Vicente Sales Melo, pela disponibilidade em integrar a banca examinadora deste trabalho e pelas significativas contribuições ao longo de minha jornada acadêmica.

À Universidade Federal do Ceará pelo ambiente propício ao aprendizado diário e pelas oportunidades de crescimento pessoal e profissional oferecidas.

“Por Deus entendo o ser absolutamente infinito, isto é, uma substância composta de infinitos atributos, cada um deles exprimindo uma essência eterna e infinita.”

Baruch de Spinoza, *Ethica*, 1677

## RESUMO

Conquistar mercados internacionais tem sido um dos principais objetivos da maior parte dos empreendedores. Para as *startups* o propósito não é diferente, principalmente por possuírem características como rápido crescimento, inovação e escalabilidade, que potencializam esse objetivo. Nesse contexto, os programas de aceleração surgem como importantes mecanismos que fornecem suporte direcionado em todas as etapas do processo de internacionalização. Dessa forma, o objetivo geral do estudo é comparar o processo de internacionalização de *startups* que contaram com o apoio de programas de aceleração de negócios com *startups* que não contaram com esse apoio. Na pesquisa de abordagem qualitativa foi analisado o processo de internacionalização de duas *startups* brasileiras, uma que participou de um programa de aceleração para internacionalizar e outra que não participou. Os dados foram coletados através de entrevistas online com integrantes de ambas as *startups*. Os resultados mostraram que as principais diferenças estão relacionadas à preparação para entrada no mercado externo e aos desafios enfrentados nesse processo. Ao final da pesquisa, verificou-se que a *startup* que participou do programa de aceleração teve o processo de internacionalização mais estruturado e assertivo, enquanto a *startup* que não participou do programa de aceleração apresentou um processo de internacionalização não-estruturado, com baixa previsibilidade e maior necessidade de ajustes posteriores. Conclui-se, dessa forma, que a participação de *startups* em programas de aceleração é relevante para o seu processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização. *Startup*. Programa de aceleração de negócios.

## **ABSTRACT**

Conquering international markets has been one of the main objectives of most entrepreneurs. For startups, the purpose is no different, mainly due to its characteristics, such as rapid growth, innovation and scalability, which enhance this objective. In this context, the acceleration programs emerge as important mechanisms that provide targeted support at all stages of the internationalization process. Thus, the general objective of the study is to compare the internationalization process of startups that had the support of acceleration programs and the process of internationalization of startups that did not have the support of acceleration programs. In the research with a qualitative approach, the internationalization process of two Brazilian startups was analyzed, one that participated in an acceleration program to internationalize and the other that did not participate. The data were collected through online interviews with members of both startups. The results showed that the main differences are related to the preparation for entering the foreign market and the challenges faced in this process. At the end of the research, it was found that the startup that participated in the acceleration program had the most structured and assertive internationalization process, while the startup that did not participate in the acceleration program presented an unstructured internationalization process, with low predictability and greater need for further adjustments. It is concluded, therefore, that the participation of startups in acceleration programs is relevant to their internationalization process.

**Keywords:** Internationalization. Startup. Business acceleration program.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Fluxo de internacionalização das <i>startups</i> .....	26
Quadro 1	– Fatores de motivação à internacionalização .....	23
Quadro 2	– Estratégias de internacionalização .....	27
Quadro 3	– Quadro de congruência .....	32
Quadro 4	– Motivações para internacionalizar .....	34
Quadro 5	– Obstáculos para internacionalizar .....	36
Quadro 6	– Estratégias para internacionalizar .....	38
Quadro 7	– Identificação dos mercados de destino .....	39
Quadro 8	– Participação em eventos .....	40
Quadro 9	– Reconhecimento e imersão .....	41
Quadro 10	– Adaptações de produto ou serviço .....	43
Quadro 11	– Participação em programas de aceleração .....	45
Quadro 12	– Benefícios da internacionalização .....	46

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BDR	<i>Business Development Representative</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
SDR	<i>Sales Development Representative</i>
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
2	<b>ACELERADORAS DE NEGÓCIOS: MECANISMOS DE DESENVOLVIMENTO DE <i>STARTUPS</i></b> .....	17
2.1	<i>Startups</i> .....	17
2.2	Aceleradoras e desenvolvimento de <i>startups</i> .....	19
3	<b>INTERNACIONALIZAÇÃO DE <i>STARTUPS</i></b> .....	21
3.1	Empreendedorismo Internacional e <i>born global</i> .....	21
3.2	Benefícios e motivações à internacionalização de <i>startups</i> .....	22
3.3	Obstáculos à internacionalização de <i>startups</i> .....	23
3.4	Fatores influenciadores no processo de internacionalização de <i>startups</i> .....	24
3.5	Processo de internacionalização de <i>startups</i> .....	25
3.6	Estratégias de internacionalização de <i>startups</i> .....	27
4	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
5	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	33
5.1	Motivações para internacionalizar .....	33
5.2	Obstáculos para internacionalizar .....	34
5.3	Estratégias de internacionalização .....	36
5.4	Identificação dos mercados de destino .....	38
5.5	Participação em eventos .....	39
5.6	Reconhecimento e imersão .....	41
5.7	Adaptações de produto ou serviço .....	42
5.8	Participação em programas de aceleração .....	43
5.9	Benefícios da internacionalização de <i>startups</i> .....	45
6	<b>CONCLUSÕES</b> .....	47
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

No meio empresarial, a internacionalização é um objetivo buscado por muitos gestores que pensam em alavancar seus negócios, visto que a ida aos mercados internacionais se torna também uma forma de diversificar seus produtos e serviços e garantir as vantagens desejadas (VENDRUSCOLO; GALINA, 2020).

No decorrer do século XX, os estudos relacionados à internacionalização das empresas tinham como objetivo a compreensão dos fatores que as conduziam para longe do mercado doméstico, tendo a globalização um papel preponderante dentro desse processo (SARMENTO; CARVALHO; DIB, 2016). Nesse âmbito, muitos autores formularam conceitos e ideias em torno das estratégias por trás desse fenômeno. Com o passar dos anos e, notadamente, por volta dos anos 1990, com o nascimento das chamadas *born globals*, a internacionalização dos negócios alcançava um novo patamar, com a partida ao mercado externo assumindo um novo papel dentro do escopo estratégico da empresa (RIBEIRO, 2012).

As *born globals*, de fato, ganham cada vez mais relevância dentro do contexto de internacionalização de empresas e sua importância é percebida dentro do contexto estratégico do negócio. Segundo Costa *et al* (2015), pode-se observar que a internacionalização alcançada pelas *born globals* foi vista como a base da própria estratégia organizacional, ou seja, a partida para os mercados internacionais estava no âmago da estratégia da empresa, tornando-se o diferencial em relação a outros métodos de entrada.

Pode-se perceber o esforço das empresas brasileiras no sentido da internacionalização. Segundo um estudo realizado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (2016), a maioria dos *Chief Executive Officers* (CEO) brasileiros buscavam a internacionalização como forma de aumentar suas vendas e diversificar os riscos, além de se protegerem da volatilidade do mercado doméstico. Essa mesma pesquisa também apontou que aproximadamente 64% das empresas brasileiras atuavam no mercado internacional e, dessas, 62% eram empresas de grande porte. Além disso, pouco mais de 83% dos CEOs enxergavam a internacionalização como um fator que contribuiu ou poderia contribuir no sucesso da empresa.

De fato, muitas empresas brasileiras vêm enfrentando dificuldades na afirmação de seus negócios dentro do próprio país e o governo tem incentivado muitas empresas a buscarem novas oportunidades no exterior na tentativa de dinamizar a economia nacional. Nesse sentido, percebe-se como a internacionalização cria um ambiente favorável ao

desenvolvimento de novas tecnologias e promove o crescimento econômico do país, já que a experiência internacional induz as firmas a procurarem novas ferramentas que as diferenciam da concorrência, contribuindo para tornar o ambiente de negócios mais competitivo (BANDO, 2018). Dentro deste cenário, pode-se incluir as *startups*, já que reúnem as principais características esperadas de um negócio que está inserido em um mundo cada vez mais tecnológico e competitivo.

As *startups* podem ser definidas como modelos de negócio onde o cenário de criação e entrega dos produtos e serviços aos clientes é incerto, o que proporciona, assim, as condições favoráveis para a manifestação de um ambiente bastante criativo e inovador para o seu crescimento e desenvolvimento (RIES, 2012). Nesse sentido, é de se esperar que o empreendedor enfrente cenários de constante mudança, visto que a sobrevivência do negócio passa pela sua capacidade de perceber quais são as necessidades dos clientes dentro desse ambiente volátil (ROGERS, 2011). Quando se olha mais de perto o progressivo crescimento das *startups*, percebe-se como a inovação concebida nesse ambiente criativo proporciona um ambiente favorável à expansão para mercados estrangeiros, tornando a entrada em outros países um ponto de virada na gestão do negócio (KRÜGER; RIZZATTI, 2018).

O número de *startups* tem crescido progressivamente no mercado doméstico e seu aumento pode ser observado em números. Segundo dados da Associação Brasileira de Startups (2020), o Brasil é hoje o lar de mais de 13.300 *startups*, com crescimento de 207% no número de *startups* mapeadas entre 2015 e 2019, passando de 4.151 negócios disruptivos para mais de 12.700, mantendo um crescimento médio de 26,75% ao ano.

Como mostrado anteriormente, é notório que a maioria das empresas internacionalizadas são empresas de grande porte, dada sua importância econômica para o país. No entanto, há de se ressaltar que as *startups* agregam grande potencial de internacionalização, sobretudo quando destacamos o crescimento do número de empreendedores com vasta experiência internacional, o que contribui significativamente para essa tração, aliada ao grande potencial de escalabilidade intrínseco às *startups*.

Sabe-se que as *startups*, muitas vezes, não contam com o aparato e os recursos suficientes para iniciar suas atividades fora do país e, por isso, recorrem ao suporte de mecanismos de apoio. Um desses mecanismos são as aceleradoras, que podem ser definidas como organizações que apoiam e investem no desenvolvimento e crescimento de negócios inovadores e escaláveis (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2017a). Para tanto, contam com processos estruturados e tempo determinado de desenvolvimento, oferecendo um ambiente com infraestrutura, apoio à gestão, mentorias e aportes financeiros em troca de

participação acionária futura (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREEDIMENTOS INOVADORES, 2018).

Uma pesquisa realizada entre setembro de 2018 e março de 2019, divulgada durante o evento Innovation Summit 2019, mostrou o panorama do Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores e revelou que o Brasil já contava com 57 aceleradoras de negócios e a região sudeste do país era a região brasileira com maior número de aceleradoras. O estudo também revelou que mais de 2.000 *startups* haviam sido aceleradas, criando 4.128 empregos diretos e gerado faturamentos na ordem de R\$ 474 milhões (AGÊNCIA BRASIL, 2019).

Os estudos relacionados à internacionalização das empresas tradicionais desenvolveram-se ao longo da segunda metade do século XX. A Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960), a teoria da internalização de Buckley e Casson (1998), o paradigma eclético de Dunning (1980) e as contribuições da Escola de Uppsala (1977) tiveram papel preponderante no entendimento dos processos de internacionalização. Assim como esses estudos, o empreendedorismo internacional e o fenômeno das *born globals* também se destacam pela quantidade de pesquisas desenvolvidas (JONES; COVIELLO; TANG, 2011).

A economia global cresceu nas últimas décadas e o surgimento das *startups* foi uma resposta a esse novo mercado, que conta com clientes mais exigentes e que precisam ter suas necessidades atendidas. Acompanhando de perto o aumento do volume de negócios, os ecossistemas de inovação e os mecanismos de geração de empreendimentos inovadores surgem para promover o desenvolvimento das ideias inovadoras e trabalhar mais próximo aos empreendedores. No entanto, observa-se que a internacionalização das *startups* brasileiras, assim como o papel das aceleradoras nesse processo, ainda é um fenômeno novo e por isso, pouco abordado no meio acadêmico (HOCHBERG, 2016).

De fato, alguns estudos já foram desenvolvidos em relação à internacionalização de negócios tecnológicos e inovadores, apoiados por outros ambientes de inovação, as incubadoras (ENGELMAN; FRACASSO, 2013). No entanto, Sarmento, Carvalho e Dib (2016) destacam que, nos últimos anos, as aceleradoras têm desenvolvido um papel mais atuante do que as incubadoras como mecanismo de crescimento e desenvolvimento das *startups*, notadamente no processo de internacionalização do negócio.

Sabe-se que os estudos em torno das *startups* e sua participação em programas de aceleração ainda são escassos. Por isso, este trabalho entende a importância de se agregar conhecimentos em torno desse fenômeno e, dessa forma, se propõe estudar o fenômeno da internacionalização das *startups* e o papel das aceleradoras nesse movimento de saída para o

exterior. Nesse sentido, os esforços buscam suprir a lacuna existente, quando abordado o tema internacionalização de *startups* e aceleradoras de negócios, procurando entregar ao meio acadêmico resultados consistentes e relevantes.

Diante disso, essa pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: quais as diferenças no processo de internacionalização de *startups* que contaram com o apoio de programas de aceleração de negócios e *startups* que não contaram com esse apoio?

O objetivo geral deste trabalho, portanto, é comparar o processo de internacionalização de *startups* que contaram com o apoio de programas de aceleração de negócios com *startups* que não contaram com esse apoio. Como objetivos específicos definiram-se:

- a) descrever o processo de internacionalização de *startups* que contaram com o apoio de programas de aceleração de negócios e de *startups* que se internacionalizaram sem esse apoio;
- b) compreender os motivos que levam *startups* a participarem de programas de aceleração ou a não participarem desses programas;
- c) analisar as características de programas de aceleração de negócios no processo de internacionalização de *startups*;
- d) identificar os benefícios da internacionalização de *startups* que contam com o apoio de programas de aceleração de negócios e *startups* sem esse apoio.

De modo a estruturar a compreensão e a evolução da pesquisa pelo leitor, este trabalho foi dividido em seções. A primeira seção corresponde à introdução. Já a segunda seção contemplou o conceito de *startup* e a importância das aceleradoras para o seu desenvolvimento. Na terceira seção foi apresentado o panorama da internacionalização das *startups* e os conceitos relacionados às estratégias e principais vantagens de internacionalizar o negócio. A quarta seção abordou a metodologia de pesquisa, a caracterização dos objetos de estudo e o detalhamento das informações sobre a coleta de dados. Já na quinta seção foi apresentada a análise dos resultados obtidos. Na sexta seção, por fim, foram expostas as considerações conclusivas acerca da análise executada e dos resultados obtidos.

## **2 ACELERADORAS DE NEGÓCIOS: MECANISMOS DE DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS***

As aceleradoras de negócios foram criadas por empreendedores mais experientes, com o objetivo de dar o suporte necessário aos negócios nascentes, sobretudo devido a pouca ou nenhuma experiência do pequeno empreendedor no ramo. Esse suporte vai desde a criação de redes de contatos (*network*) à mentorias e acesso aos conhecimentos inerentes à gestão de um novo negócio (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012). Um dos destaques desse tipo de suporte é o período de imersão no qual os negócios incipientes passam, juntamente com os empreendedores, onde, em seguida, as melhores ideias são escolhidas com vistas a terem seu desenvolvimento acompanhado mais de perto por outros investidores dispostos a criar parcerias mais duradouras.

As primeiras aceleradoras foram criadas nos Estados Unidos entre 2005 e 2007, na tentativa de ajudar as *startups* na sua missão de crescer em um ambiente mais competitivo. A importância desse fenômeno no desenvolvimento dos negócios nascentes está relacionada principalmente à possibilidade de desenvolver produtos e serviços a custos mais acessíveis, além de disponibilizar um espaço com mentorias e gestão administrativa, método já ofertado pelas incubadoras (MILLER; BOUND, 2011).

### **2.1 *Startups***

O termo *startup* foi criado a partir do fenômeno da “bolha da *internet*”, ocorrido nos Estados Unidos entre os anos de 1996 e 2001, onde ganhou adeptos e entusiastas, sobretudo pelo forte teor tecnológico e inovador que o modelo de negócio inspirava (DORNELAS, 2016). Nesse processo de entrada, as *startups* começam a ocupar um espaço cada vez mais forte entre os empreendedores que buscam apresentar soluções práticas aos clientes e um modelo de negócio sustentável e crescente.

Torres (2012), define esse modelo de negócio como uma organização que tem como finalidade resolver um problema corrente. Blank (2012) concebeu uma das primeiras definições mais completas para o termo. Na sua visão, as *startups* contemplariam o conjunto de negócios de base tecnológica, que tem a inovação e o ideal disruptivo como princípios estratégicos e de desenvolvimento. Aranha (2016), consegue unir essas duas definições e apresentar as *startups* como negócios inovadores e, ao mesmo tempo, que buscam solucionar um problema social. Em conjunto, a *startup* pode ser sustentável e entregar retornos acima da

média no curto prazo.

Ries (2012), define as *startups* como modelos de negócios repetíveis e escaláveis, concebidas para desenvolverem e lançarem seus produtos sob condições de incerteza. Segundo Silveira, Passos e Martins (2017), o negócio é repetível quando entregue para seus clientes de maneira ilimitada, visto que os produtos entregues não sofrem muitas alterações e não têm sua disponibilidade afetada, e escalável, pois apresenta crescimento financeiro exponencial aliado a custos estáveis e que não foge do plano inicial do negócio. É nesse contexto que as *startups* são diferentes das empresas tradicionais, o ambiente de alto risco em que estão inseridas é acompanhado pelas incertezas de mercado. Contudo, é esse tipo de cenário que atrai os empreendedores e chama a atenção de novos investidores (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017).

Segundo a Associação Brasileira de Startups (2017b), *startups* apresentam-se como modelos de negócios nascentes que contam com projetos inovadores, baixos custos iniciais, escaláveis e com grandes expectativas de crescimento. Segundo Ries (2012), as *startups* pretendem ser, desse modo, empresas com custos operacionais mais baixos e que em sua fase de desenvolvimento buscam se identificar com um mercado. Além disso, incorporam o espírito empreendedor e a inovação como forma de crescimento.

O ambiente de crescimento das *startups* é bastante imprevisível e instável, sobretudo porque elas não surgem com suas operações definidas e planejadas, logo, não definindo inicialmente quem será seu cliente e como os produtos e serviços devem ser concebidos para atender esses clientes (RIES, 2012). Essas incertezas, como complementa Dornelas (2016), estão atreladas à imprevisibilidade do negócio, ocasionando dificuldades de acesso a financiamentos, tão vitais para que a ideia possa ser posta em prática.

Concebido como um modelo de negócio único, as *startups* possuem características que as diferenciam de outros negócios tradicionais. Como bem destaca Blank (2012), as *startups* possuem como principais características a escalabilidade e a replicabilidade, aliadas a um ambiente extremamente inovador e de rápido crescimento.

Dessa forma, são fatores definidores de uma *startup*:

a) a escalabilidade, entendido segundo Bannok (2011), como a capacidade da empresa de aumentar sua produção com custos mais baixos em relação ao custo do produto. Nesse sentido, entende-se que a escalabilidade provoca uma queda nos custos produtivos, propiciando ganhos a longo prazo para a empresa. A Endeavor Brasil (2015) define escalabilidade como a capacidade da empresa de crescer de maneira sustentável, ou seja, a firma consegue atender seus clientes

sem que os produtos e serviços percam as características que lhe agregam valor e as tornam únicas;

b) a replicabilidade, que segundo Blank (2012), tem como princípio entregar aos clientes um produto ou serviço com poucas adaptações e, sobretudo, de maneira ilimitada, isto é, a empresa tem a capacidade de entregar o mesmo tipo de produto sem necessariamente ter que alterá-lo ou customizá-lo e de maneira contínua;

c) Ries (2012) faz questão de salientar o cenário de incerteza como condição de existência das *startups*. A maioria das empresas, segundo sua concepção, não trabalha com a condição de incerteza na qual uma *startup* está inserida, visto que o sucesso de muitas delas depende apenas de uma boa execução. O terreno onde as *startups* florescem está rodeada de um futuro imprevisível e rico em possibilidades, onde os clientes experimentam uma gama de alternativas;

d) o fator temporal, já que as *startups* trabalham com crescimento rápido, em espaços de tempo mais curtos. Há de se considerar que esse tempo funciona como uma transição e que depois de determinado período as *startups* venham a se tornar empresas de maior porte, com uma configuração organizacional diferente e com outros objetivos a serem alcançados (RODRIGUES, 2016).

## 2.2 Aceleradoras e desenvolvimento de *startups*

Christiansen (2009) destaca que as aceleradoras surgem como uma forma de apoiar as *startups* nascentes e com grande potencial de desenvolvimento dentro de um ecossistema local. Assim, a existência desses ambientes de inovação contribui com a prosperidade econômica da região através de empreendedores com longa experiência em gestão e do contato com outros ambientes de inovação.

Segundo Hoffman e Radojevich-Kelly (2012), as aceleradoras têm ganhado mais notoriedade nos últimos anos devido a sua capacidade de oferecer às *startups* a chance de crescer em um ambiente completo e pela possibilidade de contar com empresários experientes e com recursos financeiros consideráveis. Miller e Bound (2011) elencam como características importantes das aceleradoras:

a) possuir processos seletivos abertos e bem competitivos;

b) possibilidade de investimentos ainda na fase embrionária do negócio, quando as ideias em torno do produto ou serviço ainda não estão bem consolidadas. Em troca, a aceleradora contará com participação acionária futura;

- c) trabalhar com equipes pequenas, como forma de concentrar melhor os esforços;
- d) promoção de eventos e mentorias, momento no qual os empreendedores trocam ideias e experiências;
- e) facilitar a entrada dos empreendedores jovens no meio empresarial mais experiente;
- f) participação nos chamados *investor days*, que são audiências ao vivo com investidores de outras empresas com o objetivo de atualizar o público sobre a saúde e os rumos da empresa.

Essas características levam a um entendimento em torno do processo de aprendizagem dos empreendedores que são apoiados por algum programa de aceleração. Nesse sentido, observa-se que a mentoria intensiva, a ligação entre o empreendedor experiente e o empreendedor iniciante, o trabalho direcionado às equipes e a troca de informações entre os envolvidos melhora o aprendizado e conduz as *startups* em direção a melhor estratégia a ser adotada futuramente (COHEN, 2013).

Rodriguez (2015) conclui, assim, que a aceleração de negócios nascentes passa essencialmente por quatro etapas:

- a) seleção, momento em que são escolhidas as empresas que farão parte do programa;
- b) aceleração em si, momento em que acontecem as interações, mentorias e troca de experiências entre os empreendedores mais experientes e os acelerados;
- c) *demo day*, também conhecido como *investor day*, momento em que as empresas que participaram do programa de aceleração apresentam-se para os investidores;
- d) após o *demo day*, costuma-se apresentar aos participantes do programa novas rodadas de financiamento e aceleração.

### 3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE *STARTUPS*

A intensa troca de mercadorias e serviços moldou a sociedade durante o decorrer do século XX e a atuação das empresas para além de seus domínios domésticos teve papel relevante nesse processo. Nesse sentido, a internacionalização do negócio passou a ser vista como uma estratégia para as empresas, contribuindo de maneira significativa na obtenção de vantagens competitivas.

Aliado a ideia de estratégia, o processo de internacionalização também trouxe ganhos no campo da inovação, levando as empresas a maximizarem seus ganhos e a manterem-se competitivas, bem como ampliando o leque de recursos disponíveis para a sua expansão (BOERMANS; ROELFSEMA, 2016).

Os próprios estudos evoluíram consideravelmente nesse campo de pesquisa, notadamente no decorrer das décadas de 1990 e 2000, com o advento das empresas nascidas globais, as chamadas *born globals*, assim como a importância da figura do empreendedor para a internacionalização dos negócios nascentes (OVIATT; MCDUGAL, 1994). Percebe-se, dessa maneira, o surgimento de novas perspectivas para os negócios que tem em seu escopo estratégico o desejo de levar seus produtos e serviços para novos mercados (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

#### 3.1 Empreendedorismo Internacional e *born global*

O crescimento do Empreendedorismo Internacional, segundo McDougall e Oviatt (2000), apresentou uma nova oportunidade para as empresas, visto que para os empreendedores a internacionalização é encarada como uma oportunidade de se diferenciar dos concorrentes. Nesse sentido, é de se notar também a importância da globalização para o crescimento das empresas, e, particularmente, o papel do empreendedor no processo de internacionalização.

O Empreendedorismo Internacional está centrado na função desempenhada pela figura do empreendedor na internacionalização da firma. Nesse processo de expansão, o empreendedor trabalha apoiado nas oportunidades e em uma visão mais global, usando suas competências e estilo de liderança para alcançar os resultados almejados (LIN, 2010). Essa abordagem é importante para a compreensão das chamadas *born globals*, empresas nascidas globais, onde o caráter empreendedor ganha mais enfoque.

As *born globals*, termo em inglês que se referem às empresas nascidas globais, foi

a expressão cunhada para definir as empresas que já nasciam internacionalizadas. Nesse sentido, temos um grupo de empresas em que a base de sua estratégia está na atuação em mercados estrangeiros desde sua criação. Dessa forma, as *born globals* tem no seu cerne a internacionalização como estratégia organizacional, ou seja, os negócios da firma giram em torno de levar seus produtos para mercados estrangeiros desde o momento de sua concepção (COSTA *et al*, 2017).

Coviello (2015) afirma que o empreendedor envolvido na criação e gerenciamento de uma *born global* tem uma visão idealista e global, além de não demonstrar aversão ao risco, característica marcante das *startups*. As *born globals* procuram concentrar-se em um nicho de mercado como base de sua estratégia, sendo por isso extremamente orientado para o cliente. É de se esperar que a diferenciação de produto esteja concentrada nessa estratégia e que o uso de parcerias estratégicas amplie o *networking* estabelecido (GASPAR, 2013).

Como ressaltam Costa *et al* (2017), esse aspecto único das *born globals* foi possível, sobretudo, devido ao advento de novas tecnologias e da mudança dos processos dentro das empresas, fenômeno que teve início nos anos 1990. Visto de outra forma, as *born globals* asseguram a possibilidade de gestão total a partir de qualquer lugar do mundo. Dessa forma, as *born globals* nasceram como uma resposta ao mundo cada vez mais globalizado em que se encontravam, com dinâmicas de mercado mais fluidas e aceleradas.

Todavia, como expõem Carneiro e Dib (2007), as *born globals* necessitam de contatos intensos com mercados e outras empresas com experiências internacionais anteriores, sendo importante manter uma rede de relacionamentos com vistas a acessar recursos com mais facilidade, além de obter oportunidades de aprendizado que serão importantes para superar o acesso precoce ao mercado externo.

### **3.2 Benefícios e motivações à internacionalização de *startups***

Os principais benefícios apresentados pela internacionalização das *startups*, segundo Bando (2018) são:

- a) o crescimento do empreendimento, já que a demanda estimula o aumento da produção, acarretando aumento de escala de produtos ou serviços;
- b) o aumento das receitas, pois o acréscimo de novas demandas tende a compensar os custos fixos, além de possibilitar, através das exportações, a obtenção de benefícios fiscais e, conseqüentemente, reduzir os custos de produção;

c) obter o melhor aproveitamento das sazonalidades, proporcionando a empresa a possibilidade de redirecionar a produção para o mercado externo, diminuindo a capacidade ociosa e os custos fixos, e;

d) a maior possibilidade de contatos com novas tecnologias, tendo o empreendedor papel fundamental na criação dos *networkings* com outros gestores.

Galimberti e Fracasso (2008) apresentam alguns fatores que motivam os empreendedores a levarem os seus negócios aos mercados estrangeiros, entre os quais se pode destacar a possibilidade de criação de um ambiente mais inovador, os desejos do empreendedor de partir para o mercado internacional, a formação de redes de relacionamentos e o conhecimento do mercado externo e dos clientes. O Quadro 1 apresenta as variáveis associadas a cada um dos fatores motivacionais.

Quadro 1 – Fatores de motivação à internacionalização

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis associadas</b>
Inovação	Capacidade absorptiva; base de conhecimento; inovatividade; qualidade de produtos; confiabilidade de produtos; nível de utilização de tecnologia da informação; vantagem tecnológica; capacitação da equipe
Empreendedor	Preferências pessoais do empreendedor; atitude do empreendedor; experiências do empreendedor; motivações do empreendedor; expectativas do empreendedor; capacidades do empreendedor; nível de aprendizado do empreendedor
Rede de relacionamentos	Configuração das redes internas e intensidade do engajamento com fornecedores, consumidores, competidores, distribuidores, governos, entidade de classe; configuração das redes externas e intensidade do engajamento com fornecedores, consumidores, competidores, distribuidores, governos, entidade de classe
Conhecimento do Mercado Externo	Demanda e canais dos mercados externos; maturidade das indústrias externas; atratividade do mercado; competitividade do mercado

Fonte: Galimberti e Fracasso (2008)

Proczinski e Steinbruch (2014) complementam que as empresas desejam ver seus produtos ou serviços atendendo as demandas dos mercados internacionais, motivando a empresa a tornar-se competitiva no plano internacional.

### **3.3 Obstáculos à internacionalização de startups**

Proczinski e Steinbruch (2014) destacam que as empresas que desejam se internacionalizar enfrentam alguns obstáculos, sejam de ordem interna ou externa. As demandas de ordem interna estão ligadas às necessidades de melhoria da empresa, sem a qual não será possível dar o pontapé inicial, e as demandas de ordem externa tem maior relação com a busca por mercados atrativos, barreiras culturais e estabelecimento de parcerias. Além disso, nota-se com frequência o desconhecimento das etapas necessárias à

internacionalização.

A Confederação Nacional da Indústria (2012) aponta que dentre algumas das barreiras internas enfrentadas pelas empresas, uma das que ganha destaque é a carência de profissionais com as competências desejadas. Já no plano externo, a alta competitividade dos mercados maduros e o ambiente regulatório do país surgem como entraves à entrada no mercado internacional.

### **3.4 Fatores influenciadores no processo de internacionalização de *startups***

O processo de internacionalização de *startups*, assim como em empresas tradicionais, é visto como fundamental para o desenvolvimento da economia nacional, pois promove o intercâmbio de bens e serviços, atua na movimentação do capital e colabora significativamente com o crescimento tecnológico e científico do país (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

Alguns fatores podem exercer influência no processo de internacionalização das *startups*. Machado, Zen e Caten (2018) citam como principais elementos componentes do processo de internacionalização:

- a) a existência do capital humano, que segundo Lin, Mercier-Suissa e Salloum (2016) funcionará como fator de capacitação para os gestores e os ajudarão a tornar a internacionalização do negócio uma realidade. O desenvolvimento pessoal alcançado pelos gerentes com experiência internacional permite o aumento da capacidade de envolvimento do empreendedor, levando a planos mais ambiciosos de crescimento no mercado externo, além de melhorar as percepções acerca de necessidades dos clientes (KOWALIK; DANIK; SIKORA, 2017). A busca pela experiência internacional, conforme destaca Kaur e Sandhu (2014), deve ser um objetivo dos empreendedores de negócios nascentes como as *startups*, pois traz novas oportunidades e a possibilidade de novos contatos, contribuindo de maneira significativa para o estabelecimento do negócio no mercado estrangeiro;
- b) as redes de contatos (*networks*), que conforme destacam Laurell, Achtenhagen e Andersson (2017), proporcionam o sucesso e a prosperidade desejada para a firma nos mercados internacionais. Também é notória a importância desse tipo de ferramenta em negócios que se iniciam com poucos recursos;
- c) a inovação, sendo esse, até certo ponto, o diferencial no que tange ao

estabelecimento do negócio no âmbito internacional. A capacidade inovadora das *startups* permite uma rápida adaptação ao ambiente de intensa mudança na qual a sociedade está inserida. As *startups* sobressaem-se em relação às empresas mais tradicionais nesse ponto, sobretudo por causa do conhecimento estabelecido e por possuírem uma capacidade distinta de adaptação a ambientes mais voláteis (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004);

d) melhorias de desempenho provocadas pela expansão da *startup* no mercado externo, uma vez que acaba por internalizar novas propriedades ao negócio, permitindo avançar no processo de internacionalização. Isso se reflete na entrega de produtos mais inovadores, aperfeiçoamento dos processos gerenciais e no aumento da produtividade e da eficiência da organização (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004);

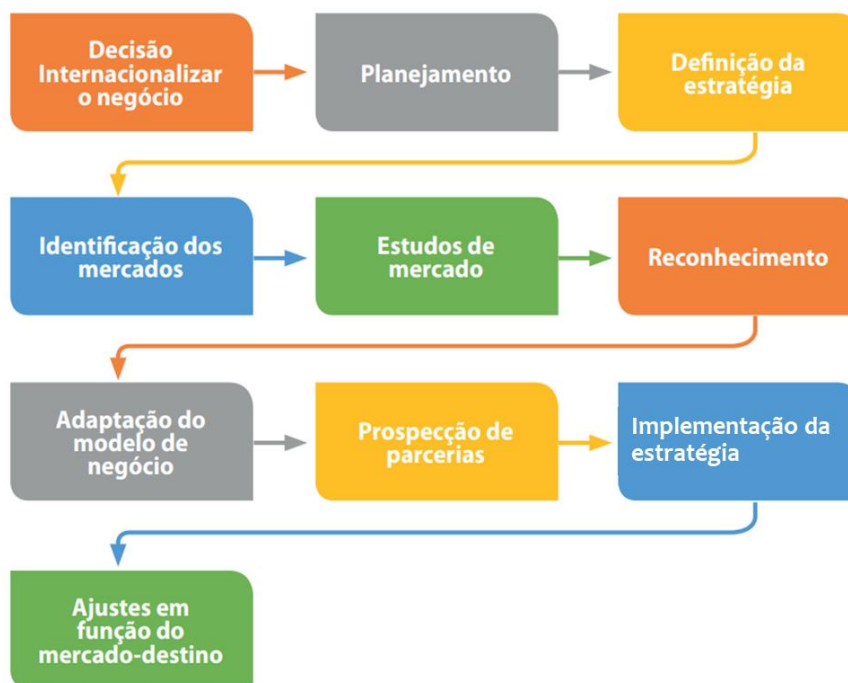
e) o estabelecimento de menor distanciamento psíquico com mercados mais próximos à realidade da *startup* pode ajudá-la nos estágios iniciais de internacionalização. Dessa forma, entende-se que a escolha do mercado é uma decisão estratégica que objetiva a diminuição dos riscos em um primeiro momento (FREEMAN *et al*, 2012);

f) a atuação de incubadoras e aceleradoras. Segundo Coviello e Cox (2006), essas entidades de apoio contribuem de maneira significativa na formação de parcerias e no acesso a recursos financeiros e humanos.

### **3.5 Processo de internacionalização de *startups***

Algumas perspectivas são levadas em consideração quando se pensa no processo de internacionalizar. O crescimento das atividades da empresa e, posteriormente, a implementação da ideia de se estabelecer em outros países como uma evolução natural de suas operações, configura uma perspectiva de internacionalização. O aumento das redes de contatos proporcionados pela globalização, aliados aos grandes volumes investidos em outros mercados também ajudam a entender como acontece esse estabelecimento no exterior (CARVALHO, 2005).

Segundo Bando (2018), o processo de internacionalização das *startups*, além de apoiar-se nessas perspectivas, define um fluxo particular a esse modelo de negócio, como se vê na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo de internacionalização das *startups*

Fonte: Bando (2018)

Bando (2018) destaca que o fluxo de internacionalização passa essencialmente pelas seguintes etapas:

- decisão de internacionalizar em si, identificando as dificuldades e necessidades da *startup*, através de uma autoanálise da empresa, verificando pontos de melhoria e nível de maturidade;
- planejar, realizando um levantamento das necessidades e mapeando países com potencial de aderência dos produtos e serviços. Fazer um mapeamento setorial e territorial (*roadmap*), estruturar o plano de internacionalização, conhecer as barreiras técnicas e explorar o ecossistema local (visitar *coworkings* e ambientes de inovação) são alguns pontos a se destacar nessa etapa;
- definir a estratégia de internacionalização, estabelecendo a forma de entrada, que podem ser licenciamentos, abertura de escritórios voltados à comercialização, unidades de operação, aquisição de empresas estrangeiras ou atração de investimentos;
- identificar os mercados de destino, levando em consideração dimensões como desempenho, investimento, pesquisa e mercado, talento e experiência da *startup*;
- estudar os potenciais mercados;
- reconhecimento e imersão no país de destino, entendendo o ambiente de

- negócios;
- g) adaptações técnicas dos produtos ou serviços ao mercado escolhido;
- h) prospecção e estabelecimento de parcerias com o empresariado local;
- i) implementação da estratégia de internacionalização;
- j) ajustes em função da legislação do país e tradução, comunicação e marketing.

### 3.6 Estratégias de internacionalização de *startups*

Carneiro e Dib (2007) destacam que a decisão de internacionalizar passa por cinco perguntas essenciais, conforme se pode observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégias de internacionalização

<b>Pergunta</b>	<b>Explicação</b>	<b>Exemplos</b>
Por quê?	Considerada a motivação para a internacionalização.	Busca de conhecimento tecnológico; Expansão do mercado.
O quê?	Internacionalização de produto, serviço ou tecnologia.	Produto ou serviço; Processo.
Quando?	É necessário ter realizado o movimento de internacionalização no máximo nos cinco primeiros anos de fundação.	Tempo em anos da fundação até a internacionalização.
Onde?	Escolha da região ou país para internacionalização.	Países em que a empresa atua ou tem escritório.
Como?	Escolha do modo de entrada.	Exportação (venda do produto), network (parceria) ou investimento direto (escritório em outro país).

Fonte: Carneiro e Dib (2007)

As formas de entrada no mercado internacional estão baseadas em estratégias pensadas pelos tomadores de decisão como forma de iniciar as atividades no país hospedeiro, além de consolidar e trazer prosperidade ao produto ou serviço. Dentre elas, podem-se destacar:

- a) a exportação, podendo ser indireta (JOHANSON; VAHLNE, 1977), onde tem-se por princípio manter as atividades da empresa exportadora no país sede, visto que para exportar os produtos ela faz uso de parcerias com outras empresas nacionais atuantes no comércio exterior, e direta (ROOT, 1998), onde a empresa exportadora tem contato direto com o cliente estrangeiro e mais autonomia nas operações de venda. Ficará sob sua responsabilidade as principais estratégias de promoção do produto ou serviço, o que a torna mais custosa que a exportação indireta. No entanto, a empresa tem maiores possibilidades de fortalecimento da marca e pode ainda contar com parceiros intermediários no país hospedeiro;

- b) os licenciamentos (SHARMA; ERRAMILI, 2004), através do qual a firma internacional comercializa as competências intangíveis dos produtos. Dessa forma, o ativo de valor não é o produto em si, mas é o conjunto das capacidades e habilidades que o tornam atrativos no mercado, vindo a ser vantajosa sua comercialização. Os custos de instalação, promoção e venda dos produtos e serviços, segundo observa Keegan e Green (2000), ficam a cargo do licenciado;
- c) abertura de escritórios voltados à comercialização (BANDO, 2018), onde a empresa abre uma filial no país de destino ou compartilha a utilização de escritórios, os chamados *coworkings*;
- d) as *joint ventures*, que têm como principal característica apresentarem investimento conjunto entre sócios internacionais. Esse tipo de união objetiva a divisão conjunta e compartilhamento dos conhecimentos entre os sócios, contribuindo para a maximização dos retornos financeiros e facilitando a entrada em mercados chave onde o investimento individual poderia não ser satisfatório (ROOT, 1998);
- e) parcerias tecnológicas, colaboração entre *startups* e outras empresas, sejam de base tecnológica ou não, a fim de acelerar o desenvolvimento do negócio juntamente com a internacionalização (BANDO, 2018).

Diante do exposto, percebe-se a diversidade de estratégias de internacionalização e compreende-se as características do processo de internacionalização, considerando motivações para internacionalizar, obstáculos e benefícios. Visto isso, o próximo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos aplicados na execução deste trabalho.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Santos e Caneloro (2006, p. 17), a pesquisa científica é a “atividade intelectual intencional que visa responder às necessidades humanas”, logo, busca analisar aspectos de uma determinada temática, devendo ser sistemática, metódica e crítica, adequando-se ao objeto de estudo, considerando suas peculiaridades (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A presente pesquisa, quanto ao tipo, é classificada como básica, pois, conforme definido por Prodanov e Freitas (2013, p. 51) "objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista".

Em relação à abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa, visto que considera uma relação direta entre o mundo real e o sujeito e que não pode ser traduzido por números e sim pela ocorrência da interpretação intuitiva dos dados por parte do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa tem caráter descritivo, buscando especificamente descrever características de um fenômeno ou de um fato, estabelecendo relações entre suas variáveis (SANTOS; CANDELORO, 2006).

Este trabalho apresenta como ênfase metodológica o estudo de caso múltiplo. O estudo de caso é definido como a investigação de um sistema limitado ou de um caso, através da coleta de dados profunda e de múltiplas fontes de informação, podendo ser escolhidos múltiplos casos, a fim de que sejam comparados (CRESWELL, 2014).

O estudo foi desenvolvido através da análise comparativa de duas *startups* brasileiras, das quais foram esmiuçados os processos de internacionalização, visando analisar o dado concreto, deduzindo elementos constantes, abstratos ou gerais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A coleta de dados para este trabalho foi realizada por meio da aplicação de entrevista, que é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Neste estudo, realizou-se a análise temática da fala, que segundo King e Brooks (2017) remete à análise qualitativa de dados focada na identificação, organização e interpretação de temas em dados textuais.

O roteiro de entrevistas aplicado foi composto por 19 perguntas abertas, dentre as quais foram abordadas questões relacionadas à decisão de internacionalizar, à participação em programas de aceleração, à seleção de mercado, à estratégia de internacionalização e às

decorrências da internacionalização.

A escolha das *startups* para este estudo foi baseada nos critérios de adequação às características de internacionalização abordadas na pesquisa e à disponibilidade no fornecimento das informações necessárias para as análises propostas.

Para fins da preservação da identidade das *startups* estudadas, este trabalho denominou a *startup* que não participou de um programa de aceleração para internacionalização como *startup* Alfa e a *startup* que participou de um programa de aceleração para internacionalização como *startup* Beta. Da mesma forma, a identidade dos entrevistados também foi preservada, sendo a representante da *startup* Alfa chamada de entrevistada Alfa e o representante da *startup* Beta chamado de entrevistado Beta.

As entrevistas foram realizadas com representantes de ambas as *startups*, que conhecem a estratégia de atuação internacional delas, a fim de possibilitar a obtenção de informações pertinentes ao estudo em questão.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas nos dias 05 de fevereiro de 2021 com a *startup* Alfa e 02 de março de 2021 com a *startup* Beta, via Google Meet e com o auxílio do programa de gravação Loom, diante da impossibilidade de realização presencial, visto que os entrevistados residem em outros estados do país, e foram gravadas para posterior análise das respostas, sob comunicação e autorização das partes entrevistadas. Cada entrevista teve duração média de 40 minutos.

A *startup* Alfa foi fundada em 2015 e está sediada em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A empresa desenvolve uma plataforma de comunicação em equipe, de código aberto customizável. O produto foi pensado como uma alternativa a outro desenvolvedor existente no mercado e seu principal diferencial está no fato de que os seus usuários podem configurar o sistema na nuvem ou hospedar nos seus próprios servidores. A plataforma de comunicação desenvolvida pela *startup* é capaz de reunir infinitas ferramentas e pessoas e já recebeu vários prêmios reconhecendo sua performance no mercado global.

A *startup* gaúcha atua de forma internacional desde o início de suas operações, sendo os seus serviços utilizados atualmente por mais de 1.000 empresas, em mais de 150 países.

A entrevista foi realizada com a responsável pela área de Marketing e *Growth* da *startup* Alfa, função que desempenha desde o início de 2019. A entrevistada trabalha na empresa desde 2018 e, no começo, trabalhou na área de pré-vendas, onde desenvolveu atividades de *Inside Sales*, tanto como *Sales Development Representative* (SDR), prospectando e qualificando oportunidades de negócios e repassando aos vendedores, como

*Business Development Representative* (BDR), fazendo a prospecção ativa e abordagem direta dos clientes.

Fundada em 2014 e sediada em Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro, a *startup* Beta é uma empresa de biotecnologia aplicada, que desenvolve novos materiais a partir de fontes renováveis e é especialista em remediação ambiental. A empresa desenvolveu um absorvedor orgânico criado do resíduo da palmeira, com o intuito de remediar os impactos provocados pelos acidentes com petróleo, que geram custos econômicos e a destruição de biomas, proporcionando graves problemas ambientais e sociais.

A *startup* Beta possui duas linhas de produtos, uma de produtos orgânicos ou sintéticos, destinados à absorção de qualquer derivado do petróleo em terra ou no mar e que apresentam como diferencial a eliminação da possibilidade de retro contaminação, além de permitirem o reaproveitamento do material absorvido, o que garante aos clientes a possibilidade de ganhos adicionais bastante significativos, e outra linha de produtos responsável pela comercialização do substrato e xaxim de palmeira, sustentando-se como uma alternativa ecológica e sustentável.

A *startup* iniciou o processo de internacionalização em 2019, participando do programa de aceleração ProinterBio, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e, atualmente, além do mercado nacional, atua em regiões dos Estados Unidos, Europa e Oriente Médio.

A entrevista foi realizada com o fundador e CEO da *startup*, que esteve envolvido ativamente em todas as etapas do processo de internacionalização e participação no programa de aceleração mencionado, podendo contribuir com o fornecimento de informações detalhadas acerca da temática deste trabalho.

Para auxiliar na estruturação da análise de dados, foi elaborado o quadro de congruência, representado pelo Quadro 3, no qual estão dispostos os objetivos específicos e as teorias apresentadas no referencial teórico, tendo em vista a melhor compreensão da abordagem e relacionando-as às perguntas aplicadas na entrevista.

Quadro 3 – Quadro de congruência

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoria</b>	<b>Autor</b>	<b>Pergunta</b>
Descrever o processo de internacionalização de <i>startups</i> que contaram com o apoio de programas de aceleração de negócios e de <i>startups</i> que se	Motivações para internacionalizar	Bando (2018); Proczinski e Steinbruch (2014)	Quando surgiu a intenção de internacionalizar a <i>startup</i> ?
			Quais as motivações para a decisão de internacionalizar?
	Obstáculos para internacionalizar		Quais os obstáculos para a decisão de internacionalizar?
			Foi elaborado um plano de

internacionalizaram sem esse apoio.			internacionalização?
	Estratégias de internacionalização		Qual(is) estratégia(s) de internacionalização foi(ram) adotada(s) pela empresa?
			Por que essa(s) estratégia(s) foi(ram) escolhida(s)?
	Identificação dos mercados de destino		Firmaram-se parcerias estratégicas?
			Como se deu a escolha dos potenciais mercados para a internacionalização?
			Quais mercados foram escolhidos?
			Por que esses mercados foram os escolhidos?
Participação em eventos		A empresa participou de alguma missão ou feira internacional?	
Reconhecimento e imersão		Como foi o período de reconhecimento e imersão nos países escolhidos?	
Adaptações de produto ou serviço		O produto ou serviço passou por algum processo de adaptação ao mercado escolhido?	
Compreender os motivos que levam <i>startups</i> a participarem de programas de aceleração ou a não participarem desses programas.	Participação em programas de aceleração	Rodriguez (2015), Cohen (2013), Miller e Bound (2011)	Por que a empresa buscou o suporte de uma aceleradora?
			O programa de aceleração prospectou novos clientes e investidores?
Como foi a seleção usada pelo programa?			
Quanto tempo durou o ciclo de aceleração?			
Analisar as características de programas de aceleração de negócios no processo de internacionalização de <i>startups</i> .			A participação no programa proporcionou à empresa a possibilidade de inserção em quais ambientes de inovação?
Identificar os benefícios da internacionalização de <i>startups</i> que contam com o apoio de programas de aceleração de negócios e <i>startups</i> sem esse apoio.	Benefícios da internacionalização de <i>startups</i>	Prozczinski e Steinbruch (2014); Galimberti e Fracasso (2008)	Quais os benefícios percebidos com a internacionalização?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa perspectiva, ao analisar os dados considerando as teorias anteriormente apresentadas, buscou-se alcançar de maneira mais satisfatória e direcionada os resultados esperados nos objetivos geral e específicos e a resposta ao questionamento deste estudo.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo aborda os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os representantes de cada *startup*. São apresentadas as motivações que levaram as empresas a se internacionalizar, os obstáculos enfrentados, bem como as características do processo de internacionalização, como identificação dos mercados de destino, participação em eventos, reconhecimento e imersão e adaptações de produto ou serviço. Em seguida, são mostradas as estratégias utilizadas e os benefícios de internacionalizar. Por fim, são apresentadas informações acerca da participação em um programa de aceleração.

### 5.1 Motivações para internacionalizar

Quando perguntada a respeito de quando surgiu a intenção de internacionalizar a *startup* Alfa, a entrevistada Alfa respondeu que a *startup* já nasceu com caráter global, ou seja, já era uma empresa internacionalizada desde o início das suas atividades, sobretudo pelo apelo que o serviço ofertado tem e pelo *network* formado a partir da concepção do serviço a ser ofertado. Logo, a entrevistada ressalta que o fato de o negócio ter uma atuação *online* foi a maior motivação para que a *startup* já atuasse de forma global, de modo que não houvessem limites no alcance dos seus serviços.

Quando perguntado a respeito de quando surgiu a intenção de internacionalizar a *startup* Beta, o entrevistado Beta respondeu: “Desde o primeiro momento. A gente sempre entendeu que a nossa *startup* tinha como projeto de futuro a internacionalização. Na verdade, isso vem do meu próprio projeto pessoal desde que eu abri a empresa. Percebemos que o nosso negócio já era bem-sucedido nacionalmente, então decidimos que era hora de buscar novos desafios lá fora”.

Em relação às motivações que levaram a *startup* Beta a se internacionalizar, o entrevistado Beta respondeu:

“Primeiramente, a abrangência, ampliar o mercado. Segundo, o apelo que os nossos produtos têm e, o mais importante, a blindagem que a internacionalização proporciona porque, se eventualmente a gente tem uma crise aqui, em outro lugar a gente pode estar vivendo um momento de bonança. Então, a internacionalização é uma forma de garantir perenidade para o negócio.” (Entrevistado Beta)

O entrevistado Beta também destacou que a possibilidade de ver seus produtos resolvendo problemas em outras regiões do mundo era algo muito satisfatório, principalmente porque a questão ambiental é uma pauta mundial e não só local.

Essas características vão ao encontro do que Galimberti e Fracasso (2008) expõem quanto às motivações de internacionalizar, como preferências pessoais, atitudes, experiências, capacidades e nível de aprendizado do empreendedor, fatos marcantes nas duas empresas estudadas. Além disso, a configuração das redes externas, a intensidade do engajamento com consumidores e competidores e a atratividade e competitividade do mercado são fatores marcantes nas motivações de internacionalizar, sendo percebidos com mais intensidade na *startup* Alfa.

No Quadro 4 sintetizou-se as motivações para internacionalizar das duas *startups* analisadas.

Quadro 4 – Motivações para internacionalizar

<b>Pergunta</b>	<b>Startup Alfa</b>	<b>Startup Beta</b>
Quando surgiu a intenção de internacionalizar a <i>startup</i> ?	A <i>startup</i> já nasceu internacional.	Desde o primeiro momento, efetivando-se quando o negócio já era bem-sucedido nacionalmente.
Quais as motivações para a decisão de internacionalizar?	Apelo do serviço ofertado; <i>Network</i> formado através da concepção do serviço; Alcance atingido pelo atuação online.	Projeto pessoal do empreendedor; Busca por desafios fora do país; Ampliação de mercado; Perenidade do negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, foi possível verificar as circunstâncias acerca das motivações para internacionalizar das duas *startups* estudadas, compreendendo o momento no qual surgiu a intenção de internacionalizar e as principais motivações para a tomada dessa decisão. No próximo tópico são abordados os obstáculos para a internacionalização dessas empresas.

## 5.2 Obstáculos para internacionalizar

Em relação aos obstáculos enfrentados para internacionalizar a *startup* Alfa, a entrevistada Alfa destacou que a concorrência nos mercados internacionais aparecia como principal obstáculo. Segundo ela:

“Eu acho que o principal obstáculo foi a concorrência. Lá fora, ela é muito mais forte, então tem que ter um plano muito forte de posicionamento bom, de produto

bom, porque você enfrenta competidores muito mais estruturados e com estratégias de impacto muito mais efetivo” (Entrevistada Alfa)

A entrevistada também destacou que, como tudo aconteceu muito rápido, faltou planejamento e isso poderia ter ajudado em muitos aspectos, principalmente no que diz respeito às etapas que envolveram a atuação propriamente dita em mercados totalmente novos e desconhecidos. Apesar da essência do produto ser basicamente a mesma, cada mercado, desde o início, demandava estratégias específicas. Isso enfatiza o que Proczinski e Steinbruch (2014) destacam sobre a barreira do desconhecimento das etapas necessárias à internacionalização, além do conceito destacado por eles de que a ausência de um plano de internacionalização pode atrapalhar o processo.

Além disso, a entrevistada expôs que a busca por mão de obra qualificada para uma atuação internacional é uma dificuldade encontrada até hoje, visto que, além dos conhecimentos técnicos necessários para o desempenho das atividades, são necessárias características que viabilizem a atuação global como a adaptabilidade e sinergia com a essência do negócio. A Confederação Nacional da Indústria (2012) destaca a carência de profissionais com as competências desejadas como uma das principais barreiras à internacionalização.

As barreiras para internacionalizar a *startup* Beta mencionadas pelo entrevistado Beta são relacionadas à burocracia, às questões tributárias e à postura do Brasil em relação à internacionalização. Para o entrevistado:

“São muitas. Acho que a maior delas é a questão cultural. Acho que a gente tem que aprender a colocar nossos produtos lá fora. O Brasil é um mercado de mais de 200 milhões de pessoas, com uma classe consumidora muito alta, é um mercado que acomoda. Então a gente tem que continuar acreditando que a internacionalização é o melhor caminho e culturalmente se preparar para isso. Agora, existem outros desafios que também são gigantes e não estão relacionados à cultura. Tem questão de barreiras tributárias, existem questões relacionadas à parte documental, existe o aprendizado, a lidar com questões de mercado internacional, existe o custo de internacionalização que é muito alto, então são uma série de barreiras que a gente precisa transpor” (Entrevistado Beta)

A Confederação Nacional da Indústria (2012) aponta como uma das barreiras para a internacionalização o ambiente regulatório e a carga tributária dos países em que se pretenda atuar, convergindo com as dificuldades apresentadas pelo entrevistado Beta.

O entrevistado Beta completou que:

“Foi elaborado um plano de internacionalização com os mercados alvo escolhidos e uma estratégia de internacionalização muito bem definida, a gente sabe como

internacionalizar e com quem nós pretendemos internacionalizar, quer dizer, não só com quem, mas também para onde. Analisamos tudo, o que tínhamos de bom e o que tínhamos que melhorar. Consideramos alguns pontos como, o produto que disponibilizamos, o grau de inovação que a gente tem, e acima de tudo, o apelo que esses produtos têm no mercado externo.” (Entrevistado Beta)

Para Bando (2018), a formação do plano de internacionalização é uma das etapas que devem necessariamente compor o processo de internacionalização.

O Quadro 5 apresenta os obstáculos para internacionalizar das duas *startups* estudadas.

Quadro 5 – Obstáculos para internacionalizar

Pergunta	Startup Alfa	Startup Beta
Quais os obstáculos para a decisão de internacionalizar?	Força da concorrência internacional; Ausência de um planejamento; Mão de obra qualificada.	Ambiente regulatório; Barreiras tributárias; Altos custos de internacionalização.
Foi elaborado um plano de internacionalização?	Não foi elaborado um plano de internacionalização.	Foi elaborado um plano de internacionalização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas apresentadas esclarecem os obstáculos enfrentados por ambas as *startups* em seus processos de internacionalização e enfatizam a utilização ou não de um plano de internacionalização nesse contexto. O próximo tópico abrangerá as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas analisadas.

### 5.3 Estratégias de internacionalização

No que tange à estratégia de internacionalização escolhida pela *startup* Alfa, a entrevistada Alfa destacou:

“A gente teve desde o princípio da internacionalização da empresa um parceiro que podemos chamar de comunidade de desenvolvedores, que é o que nos fez crescer, mas em termos de mercado internacional a gente tem parceiros de negócios em lugares diferentes. A gente tem dois escritórios, um aqui no Brasil e um nos Estados Unidos, e a gente tem parceiros locais. Hoje, o nosso programa de parceiros não está 100% moldado, mas a gente tem um modelo que vende o produto da *startup*, implementa, porque é um produto complexo de implementação, ou então a gente faz essa parceria através de uma integração com *chatbot* ou faz uma integração com outro *software* que tenha no modelo *Software as a Service*, mas ainda não é assim, não é a nossa fonte maior de renda, a gente tem um lucro maior na venda direta mesmo. E tem também a questão da flexibilidade com a venda direta.” (Entrevistada Alfa)

Como destacado, a principal forma de entrada no mercado internacional utilizada pela *startup* Alfa foi a exportação direta (ROOT, 1994), onde a *startup* tem contato direto com o cliente estrangeiro e mais autonomia nas operações de venda. Como relatado, ficam sob sua responsabilidade as principais estratégias de promoção do produto ou serviço, tendo maiores possibilidades de fortalecimento da marca e podendo contar com parceiros locais.

Além do exposto, diante das características apresentadas pela entrevistada, pode-se destacar a formação de parcerias tecnológicas como outra estratégia de internacionalização usada pela *startup* Alfa, conforme definido por Bando (2018), como a colaboração entre *startups* e outras empresas, sejam de base tecnológica ou não, a fim de acelerar o desenvolvimento do negócio juntamente com a internacionalização.

Em relação à estratégia de internacionalização adotada pela *startup* Beta, o entrevistado Beta respondeu:

“No nosso caso, temos um modelo híbrido. A gente tem exportação, cuja construção do modelo está em curso, mas não é o modelo que nós queremos atuar. O nosso modelo de atuação é sempre de investimento junto com um empreendedor local. Somos nós, com um sócio local, atendendo o mercado alvo.” (Entrevistado Beta)

A estratégia descrita pelo entrevistado Beta converge com a estratégia de *joint ventures*, a qual Root (1994) descreve como um investimento conjunto entre sócios internacionais, que objetiva a divisão conjunta e compartilhamento dos conhecimentos entre os sócios, contribuindo para a maximização dos retornos financeiros e facilitando a entrada em mercados chave onde o investimento individual poderia não ser satisfatório.

Quando questionado a respeito do porquê da escolha dessa estratégia, o entrevistado Beta respondeu:

“Porque nós não acreditamos em internacionalização de fora para dentro. Nós acreditamos que para ter sucesso no mercado, qualquer que seja ele, a gente tem que ter presença nele. O nosso site tem que ser local, o nosso suporte tem que ser local, a nossa estratégia toda tem que ser localizada.” (Entrevistado Beta)

Sobre a formação de parcerias, a entrevistada Alfa destacou novamente os parceiros locais que vendem o produto da *startup* Alfa nos mercados externos.

Em relação à formação de parcerias, o entrevistado Beta respondeu:

“Nós temos agora três operações internacionais em construção. A mais avançada é nos Estados Unidos, temos a constituição de um braço de pesquisa e desenvolvimento em Portugal, que também está bastante avançado, e temos também um desenho sendo formatado para um mercado espanhol, também com parceiro

local. Boa parte dessas parcerias foram possíveis através das missões que participamos, promovidas pelo programa de aceleração. Isso contribuiu muito!” (Entrevistado Beta)

A atuação das aceleradoras é um importante fator de captação de parcerias. Segundo Coviello e Cox (2006), essas entidades de apoio contribuem de maneira significativa na formação de parcerias e no acesso a recursos financeiros e humanos.

As respostas encontram-se destacadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Estratégias para internacionalizar

<b>Pergunta</b>	<b>Startup Alfa</b>	<b>Startup Beta</b>
Qual(is) estratégia(s) de internacionalização foi(ram) adotada(s) pela empresa?	Exportação direta; Parcerias tecnológicas.	Exportação direta; <i>Joint-venture</i> .
Por que essa(s) estratégia(s) foi(ram) escolhida(s)?	Maior lucratividade e autonomia; Devido à complexidade da implementação do produto.	Estratégia temporária; Possibilidade de presença local por meio de sociedade com empresariado local.
Firmaram-se parcerias estratégicas?	Sim.	Sim, com operações nos Estados Unidos e um braço de pesquisa em Portugal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As afirmações apresentadas identificam as estratégias utilizadas pelas *startups* com base nas características elencadas no referencial teórico. Os entrevistados especificaram as razões da escolha das estratégias de internacionalização definidas e pontuaram o estabelecimento ou não de parcerias estratégicas. No próximo tópico serão detalhados os processos de identificação dos mercados de destino na internacionalização dessas empresas.

#### **5.4 Identificação dos mercados de destino**

Em relação aos mercados de destino, a entrevistada Alfa revelou que, para que pudesse ser feita a escolha, antes foi necessária a estruturação de equipes de venda para atuação focada nos principais mercados identificados, como relatado:

“Foram escolhidos 5 mercados para uma atuação mais focada: Europa, *emerging markets* (China, Sudeste Asiático e África), América Latina, Estados Unidos e Canadá, que são os nossos melhores mercados. Eles foram escolhidos como uma forma de poder criar equipes para eles e o nosso modelo de negócio é desenhado assim” (Entrevistada Alfa)

O entrevistado Beta destacou que:

“Foi feito um estudo dos principais mercados para os nossos produtos, que são duas linhas, e a gente sabe exatamente onde atuar. O foco da linha X é o mercado norte americano e a Europa, e o foco da linha Y também é o mercado norte americano e o Oriente Médio. Então, a gente tem estudos, mas como o nosso modelo pressupõe a presença do empreendedor local, o levantamento, a formatação do *Business Plan* fica por conta desse empreendedor. Nos Estados Unidos a gente tem um sócio que montou um *Business Plan* de expansão da nossa linha X e que a gente está executando. Esses mercados foram escolhidos pela importância que têm, pela representatividade dentro do nosso negócio. Também foram determinantes para nossa escolha o volume de negócios e a questão do idioma, pois nós estamos prestigiando os países cujo domínio do idioma nós temos.” (Entrevistado Beta)

As respostas de ambos os entrevistados estão alinhadas com o que destaca Bando (2018), de que a identificação dos mercados de destino para cada uma das *startups* aparece como um ponto importante dentro do processo de internacionalização e fatores como desempenho, investimento, pesquisa e mercado, talento e experiência da *startup* foram relevantes para a escolha e setorização do mercado de acordo com a realidade da *startup*.

No Quadro 7 encontram-se expostas as respostas.

Quadro 7 – Identificação dos mercados de destino

Pergunta	Startup Alfa	Startup Beta
Como se deu a escolha dos potenciais mercados para a internacionalização?	Pela possibilidade da formação de equipes efetivas de venda no local.	Através de um estudo sobre os principais mercados para os produtos comercializados.
Quais mercados foram escolhidos?	Europa, China, Sudeste Asiático, África, América Latina, Estados Unidos e Canadá.	Estados Unidos, Europa e Oriente Médio.
Por que esses mercados foram os escolhidos?	Foram mercados onde conseguiu-se formar equipes.	Pelo volume de negócios e pelo domínio do idioma pelos membros da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as informações repassadas, pôde-se observar o meio através do qual foi realizada a identificação dos mercados ideais para internacionalizar em cada uma das *startups*, os mercados especificamente escolhidos e as razões para essas escolhas. Na próxima subseção são apresentadas as informações acerca da participação em eventos no processo de internacionalização das *startups* investigadas.

## 5.5 Participação em eventos

Quando perguntada sobre a participação da *startup* Alfa em eventos, a entrevistada Alfa respondeu:

“Nunca participamos de eventos com a finalidade de apresentar nosso serviço para o mercado. O sucesso da nossa *startup* foi porque, como o nosso serviço é um *software* de código aberto, tem uma comunidade muito grande por trás de nós, mais de 1.000 desenvolvedores diariamente que nos ajudam a melhorar o código. A gente tem 12 milhões de usuários e foi tudo orgânico, a galera começou a procurar uma alternativa ao nosso principal concorrente e foi aí que engrenamos de vez. Por isso que a gente ficou tão internacionalizado, por causa de uma comunidade muito forte e de um produto muito legal e 100% customizável” (Entrevistada Alfa)

Já o entrevistado Beta respondeu:

“Participamos de missões em Portugal, Chile e França e de feiras nos Estados Unidos e na China. Todos foram muito válidos, tanto pelo aprendizado como pelas conexões. É fato que a gente não estava 100% preparado para escalar quando nós fomos, mas mesmo nesse momento de preparação da companhia, essas missões foram muito úteis porque nos mostraram quais deveriam ser os nossos focos, para que a agente estivesse pronto para uma atuação mais assertiva no mercado internacional” (Entrevistado Beta)

Segundo Hoffman e Radojevich-Kelly (2012), a participação em eventos é uma das características importantes das aceleradoras. O entrevistado Beta ressaltou que a *startup* Beta, desde o início, participou de eventos relacionados à inovação, à tecnologia e às estratégias de negócios, sendo os mais recentes relacionados ao programa de aceleração à internacionalização do qual participou.

As respostas encontram-se destacadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Participação em eventos

<b>Pergunta</b>	<b>Startup Alfa</b>	<b>Startup Beta</b>
A empresa participou de alguma missão ou feira internacional?	Não participou de nenhum evento com a finalidade de apresentar o serviço para o mercado.	Participou de missões e de feiras internacionais relacionadas à inovação, à tecnologia e às estratégias de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As discussões realizadas e as informações fornecidas possibilitaram o entendimento sobre a participação das *startups* em eventos, como missões ou feiras internacionais, no âmbito de seus processos de internacionalização. O próximo tópico abordará os aspectos relacionados à etapa de reconhecimento e imersão no processo de internacionalização.

## 5.6 Reconhecimento e imersão

No que concerne ao reconhecimento e à imersão no mercado externo, a entrevistada Alfa relatou que não houve essa etapa.

Já o entrevistado Beta relatou:

“Tivemos um período de reconhecimento e imersão nos Estados Unidos, o que viabilizou o contato com um empreendedor local, que é o nosso sócio, atualmente, uma *joint venture* com uma empresa americana da região do Texas. Tendo o empreendedor do local facilita as coisas, porque temos alguém que conhece, que fala, que responde, temos um telefone de suporte local, ou seja, nós não somos uma empresa brasileira trabalhando nos Estados Unidos, nós somos uma empresa americana atendendo nos Estados Unidos. Isso é muito diferente.” (Entrevistado Beta)

O entrevistado Beta relatou suas experiências através de imersões em ambientes de inovação como o Vale do Silício, nos Estados Unidos, que permitiram a vivência em uma atmosfera de negócios totalmente propícia ao estabelecimento de relacionamentos externos e oportunidades de negócios. Essa fase, segundo Bando (2018), é muito importante, pois a autora reforça que o reconhecimento e a imersão no país de destino, entendendo o ambiente de negócios, é uma das fases cruciais do processo de internacionalização.

O Quadro 9 evidencia as respostas apresentadas.

Quadro 9 – Reconhecimento e imersão

Pergunta	Startup Alfa	Startup Beta
Como foi o período de reconhecimento e imersão nos países escolhidos?	Não houve a etapa de imersão no processo de internacionalização.	Foram feitas experiências de imersão no Vale do Silício, nos Estados Unidos, possibilitando contato com o mercado e o estabelecimento de uma sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por conseguinte, foram expostas as características da etapa de reconhecimento e imersão em ecossistemas de inovação no mercado de destino, permitindo o estabelecimento de parcerias estratégicas nos países escolhidos pela *startup* que apresentou essa fase em seu processo de internacionalização. Na próxima subseção são destacadas as análises sobre as adaptações de produto ou serviço realizadas pelas *startups* pesquisadas no contexto de internacionalização.

## 5.7 Adaptações de produto ou serviço

Em relação às adaptações que o produto possa ter precisado passar para se encaixar aos mercados alvo, a entrevistada Alfa respondeu:

“Ele foi melhorando ao longo do tempo. Todos os meses, a gente tem atualizações que melhoram alguns erros, tem os erros fixos e tem as melhorias, por exemplo. Hoje, a gente tem um produto mais subdividido, a gente tem o *omnichannel*, que é o produto que se viu muita necessidade, que integra com diferentes plataformas, como Telegram e Facebook e, assim, ter a nossa *startup* como a plataforma unificadora, que a gente chama de *all-in-one*. A gente tem produtos para comunicação interna, que é o que todo mundo nos conhece, e a gente tem produtos relacionados com desenvolvimento propriamente dito, que hoje é muito utilizada por bancos. Ou seja, a gente viu essas necessidades dos nossos clientes e fomos melhorando.” (Entrevistada Alfa)

Quando perguntado a respeito de alterações pedidas por clientes lá fora, a entrevistada Alfa relatou:

“Alteração não diria, mas por exemplo, veio através de uma demanda de um cliente um ajuste para inclusão de uma interface de auditoria, para poder auditar dentro da plataforma. Hoje ele é um ajuste que todos tem acesso. Ou seja, o que fizemos foi melhorias para agregar alguma coisa, mas mudar o que já existe, não” (Entrevistada Alfa)

Esses aspectos de adaptação e melhorias são destacados por Bando (2018), que defende as possíveis alterações que produtos e serviços possam enfrentar como adaptações técnicas que os tornarão mais adequados à realidade dos clientes.

Em relação às adaptações que o produto possa ter precisado passar para se encaixar aos mercados alvo, o entrevistado Beta respondeu:

“Sempre será necessário adaptações, já que os nossos produtos não vão sempre atender nas suas versões brasileiras o mercado externo, pois trabalhamos com um mercado que, em grande parte, demanda um padrão diferente do nosso, e outro mais suscetível ao que estamos entregando, porque é 100% inovador. Logo, sempre há algum tipo de adaptação, mas tudo dentro do previsto no nosso planejamento.” (Entrevistado Beta)

Para Bando (2018), as adaptações técnicas dos produtos ou serviços ao mercado escolhido também compõem o fluxo previsto no processo de internacionalização.

As respostas seguem dispostas no Quadro 10.

Quadro 10 – Adaptações de produto ou serviço

<b>Pergunta</b>	<b>Startup Alfa</b>	<b>Startup Beta</b>
O produto ou serviço passou por algum processo de adaptação ao mercado escolhido?	Há atualizações constantes ao longo do tempo, mediante correções de erros ou melhorias solicitadas diretamente por clientes.	Sempre há algum tipo de adaptação para atender as demandas específicas do mercado, mas sempre prevista no planejamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, foram detalhadas as adaptações sofridas pelos produtos e serviços ofertados pelas duas *startups*, que ocorreram ao longo do tempo como respostas às demandas de customização dos mercados consumidores ou por necessidades de correções de erros. No próximo tópico são discutidos os fatores relacionados à participação em programas de aceleração para a internacionalização.

## 5.8 Participação em programas de aceleração

No que diz respeito à participação em programas de aceleração, a entrevistada Alfa respondeu que a *startup* Alfa não buscou um programa de aceleração para internacionalizar, mas contou com o suporte de duas consultorias em um momento posterior, como relatado:

“Após um tempo já atuando fora, a gente sentiu a necessidade de buscar melhorias para alinhar o que a gente não sabia, e as melhores práticas a gente arrumou através de consultorias da Endeavor e do Sebrae, para arrumar o que já estavam exigindo da gente no mercado lá fora” (Entrevistada Alfa)

Já o entrevistado Beta destacou:

“Na verdade, quando a gente entrou, nosso primeiro programa de aceleração foi justamente voltado para o mercado internacional, que é o ProinterBio, do Sebrae. Quando a gente entrou era para entender como posicionar nossa empresa para o mercado internacional, o que fazer, como preparar o produto, e acabou que o programa foi mais importante para a gente até na sedimentação do nosso negócio como uma *startup*” (Entrevistado Beta)

Questionado sobre se o programa de aceleração prospectou novos clientes e investidores, o entrevistado Beta relatou:

“Sim, clientes principalmente. Investidores, em parte, porque a presença no programa viabilizou a nossa participação em missões internacionais e essas missões internacionais nos colocaram em contato com potenciais investidores. Então essa foi

a trilha, não foi diretamente, mas foi indiretamente.” (Entrevistado Beta)

Sobre a seleção do programa de aceleração, o entrevistado Beta esclareceu:

“Eles tinham uma banca avaliadora que faziam um conjunto de entrevistas, avaliavam o nosso *pitch* e o potencial de mercado do nosso produto e a gente passou por todas essas etapas e depois fomos integrados ao programa. Esse ciclo de aceleração duraria apenas 1 ano, mas a gente já está no terceiro ciclo. A gente se manteve ativo no programa porque ele é muito útil para a companhia, então faz sentido para a gente manter.” (Entrevistado Beta)

Quando perguntado se a participação no programa proporcionou à empresa a possibilidade de inserção em algum ambiente de inovação, como outras aceleradoras, incubadoras ou empresas locais, o entrevistado Beta relatou:

“Sim, em tudo. Em aceleradoras, por consequência natural a gente se conectou com outros ecossistemas, nós fomos acelerados na Plug And Play, no Vale do Silício. Essa oportunidade veio por outro programa de aceleração que a gente fez chamado Conecta, organizado pelo Bossa Nova Investimentos e pelo BMG Up Tech, que hoje são nossos investidores. Em termos de ecossistemas de inovação, a gente teve bastante contato com a França, com os Estados Unidos, com o Chile, com Portugal. Basicamente, são esses os ecossistemas com os quais a gente se relacionou.” (Entrevistado Beta)

As exposições dos entrevistados estão de acordo com o que foi relatado por Machado, Zen e Caten (2018) em relação aos fatores influenciadores no processo de internacionalização de *startups* e, sobretudo, destacado por Coviello e Cox (2006), em relação ao papel significativo na formação de parcerias e no acesso a recursos financeiros e humanos.

Constatou-se também o que foi relatado por Hoffman e Radojevich-Kelly (2012), onde as aceleradoras têm ganhado mais notoriedade devido a sua capacidade de oferecer às *startups* a chance de crescer em um ambiente completo e pela possibilidade de contar com empresários experientes e com recursos financeiros consideráveis.

Além disso, características importantes do programa de aceleração (MILLER; BOUND, 2011), como processos seletivos abertos e bem competitivos e a possibilidade de investimentos ainda na fase embrionária do negócio também são importantes, corroborando com o que foi dito por Rodriguez (2015), quando conclui que a aceleração de negócios possui um processo de seleção bem definido, além da possibilidade de participação em novas rodadas de financiamento e aceleração futuramente.

As respostas seguem evidenciadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Participação em programas de aceleração

<b>Pergunta</b>	<b>Startup Alfa</b>	<b>Startup Beta</b>
Por que a empresa buscou o suporte de uma aceleradora?	Não houve o suporte de uma aceleradora no processo de internacionalização, mas posteriormente, houve a necessidade da realização de consultorias para aprimorar o negócio de acordo com as exigências do mercado internacional.	Para entender como posicionar a empresa no mercado internacional, quais as estratégias a serem usadas e como preparar o produto para esse mercado.
O programa de aceleração prospectou novos clientes e investidores?	Não se aplica.	Sim, principalmente clientes. Investidores, de forma indireta, através da participação em missões internacionais.
Como foi a seleção usada pelo programa?	Não se aplica.	Houve uma série de entrevistas nas quais uma banca avaliou o perfil, o <i>pitch</i> e o potencial de mercado das <i>startups</i> candidatas.
Quanto tempo durou o ciclo de aceleração?	Não se aplica.	O primeiro ciclo durou 1 ano, porém, a <i>startup</i> optou por permanecer em ciclos posteriores, estando agora no terceiro ciclo.
A participação no programa proporcionou à empresa a possibilidade de inserção em quais ambientes de inovação?	Não se aplica.	Possibilitou a conexão com outros ecossistemas de inovação, como os Estados Unidos, principalmente o Vale do Silício, França, Chile e Portugal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, através das respostas fornecidas, foi possível identificar as características de um programa de aceleração, as motivações que levam uma *startup* a buscar esse tipo de apoio e dos principais benefícios obtidos com essa suporte. Na próxima subseção são evidenciados os benefícios da internacionalização de *startups*.

### 5.9 Benefícios da internacionalização de *startups*

Em relação aos benefícios de ser uma empresa com presença internacional, a entrevistada Alfa relatou não haver dúvidas de que a internacionalização é importante, como relatado:

“Sim, com certeza, nossos competidores são muito fortes, a gente compete com os melhores, a gente conseguiu contratar boas pessoas por ter maiores disponibilidades de recursos, então a gente consegue contratar pessoas de fora que sejam mais especialistas no nosso produto, a gente consegue atrair bons investidores por a gente já ser internacional. Eu acho que, tendo o inglês como primeira língua e tendo

nascido internacional, ajuda na formação de três pilares importantes: contratar boas pessoas, atrair bons investidores e trabalhar na área com os melhores competidores, então esse é o grande impacto da nossa internacionalização” (Entrevistada Alfa)

Em relação aos benefícios de ser uma empresa com presença internacional, o entrevistado Beta, respondeu: “Principalmente ganho de escala. O impacto na produtividade também existe porque a gente se obriga a uma preparação do nosso processo produtivo com vistas a atender o mercado externo e isso nos obriga a preparar melhor nossa estrutura”.

As respostas dos entrevistados corroboram alguns dos benefícios apresentados por Bando (2018), como o crescimento do empreendimento, já que a demanda estimula o aumento da produção, acarretando aumento de escala de produtos ou serviços, o aumento das receitas, pois o acréscimo de novas demandas tende a compensar os custos fixos, além de possibilitar, através das exportações, a obtenção de benefícios fiscais e, conseqüentemente, reduzir os custos de produção, e a maior possibilidade de contatos com novas tecnologias, tendo o empreendedor papel fundamental na criação dos *networkings* com outros gestores.

Seguem sintetizadas as respostas no Quadro 12.

Quadro 12 – Benefícios da internacionalização

<b>Pergunta</b>	<b>Startup Alfa</b>	<b>Startup Beta</b>
Quais os benefícios percebidos com a internacionalização?	Houve aumento na produtividade com a possibilidade de contratação de melhores profissionais e surgimento de novos investidores. Houve também aumento na receita.	Ganho de escala e aprimoramento do processo produtivo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, pôde-se especificar os benefícios alcançados por ambas as startups em decorrência do processo de internacionalização. Entre os principais ganhos estão os relacionados ao aumento de receita e da produtividade, à atração de investidores e à contratação de melhores profissionais.

Após as discussões estabelecidas em torno dos resultados obtidos, o próximo capítulo aborda as considerações conclusivas acerca do tema, verificando-se o alcance dos objetivos pretendidos e a resposta ao problema desta pesquisa.

## 6 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta o que foi desenvolvido ao longo desse estudo, mostrando a dimensão do alcance dos resultados quanto aos objetivos geral e específicos, à resolução do problema de pesquisa, às contribuições apresentadas sobre o tema, às limitações do trabalho, além de sugestão para possível continuidade de investigação da temática abordada.

É notório o lugar de relevância ocupado pelas *startups* no cenário mundial de negócios, sobretudo por seu caráter de assimilação aos ambientes de extrema incerteza, realidade recorrente atualmente. Elas são capazes de desenvolverem as condições ideais para a manifestação de ambientes inovadores e a sua sobrevivência decorre do potencial que a necessidade dos clientes cria dentro desse ambiente em constante mudança.

A internacionalização das *startups*, assim como a internacionalização das empresas tradicionais, aparece como forma de aumentar as vendas e diversificar os riscos, além de proteger o negócio das mudanças proporcionadas por um mercado doméstico inconstante. No entanto, a busca por internacionalizar nem sempre acontece de maneira simples. Muitas etapas dentro do processo de internacionalização tendem a acontecer com muitas dificuldades, por isso, os programas de aceleração surgem como uma alternativa de apoio para muitos empreendedores enfrentarem a complexidade desse processo.

Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo geral comparar o processo de internacionalização de *startups* que contaram com o apoio de programas de aceleração e o processo de internacionalização de *startups* que não contaram com o apoio de programas de aceleração. Para isso, foram estabelecidos objetivos específicos a serem analisados.

O primeiro objetivo específico foi alcançado, dado que os profissionais entrevistados descreveram como aconteceu a ida para o mercado externo, detalhando as motivações, os obstáculos, as estratégias adotadas, a escolha dos mercados de destino, a participação em eventos, reconhecimento e imersão e adaptação de produtos e serviços.

O segundo objetivo específico foi alcançado, considerando que a *startup* Beta relatou as motivações para a participação em um programa de aceleração para o processo de internacionalização. A compreensão dos motivos da não participação em programas de aceleração foi alcançada pelo relato da *startup* Alfa.

O terceiro objetivo específico foi alcançado, pois o entrevistado da *startup* Beta descreveu como aconteceu o processo seletivo do programa de aceleração do qual a *startup* Beta participou, os ciclos de aceleração, além do tempo de aceleração que cada ciclo proporcionou.

O quarto objetivo específico foi alcançado, pois pode-se observar que ambas as *startups* estudadas descreveram os ganhos obtidos com a internacionalização, participando ou não de programas de aceleração.

Diante do exposto, o objetivo geral também foi atingido e obtiveram-se elementos capazes de responder ao problema de pesquisa: quais as diferenças no processo de internacionalização de *startups* que contaram com o apoio de programas de aceleração e *startups* que não contaram com o apoio de programas de aceleração? Os processos de internacionalização das *startups* estudadas se deram de formas bastante distintas, seja pelo momento escolhido para internacionalizar, a preparação para ingresso no mercado externo e os obstáculos enfrentados. Nota-se que na *startup* Beta foram considerados fatores que compõem todas as fases do processo de internacionalização, fato não identificado no processo de internacionalização da *startup* Alfa que, inclusive, apresentou mais obstáculos de ordem interna, que poderiam ter sido minimizados ou evitados se um plano de internacionalização tivesse sido utilizado.

Dessa forma, percebeu-se que o processo de internacionalização da *startup* Beta foi planejado e direcionado, pois contou com informações qualificadas do mercado, diagnósticos do negócio e estratégias de melhoria, aproximação com investidores internacionais, visibilidade por clientes potenciais, além de cooperação e inserção em ambientes de inovação, decorrente da participação em um programa de aceleração para internacionalização.

A *startup* Beta, apesar de ainda ter enfrentado barreiras e necessidades de adaptação ao longo do tempo, teve um processo de internacionalização mais estruturado e assertivo. No que diz respeito à *startup* Alfa, apesar de seu processo de internacionalização ter alcançado seus objetivos, notou-se a vivência de maiores dificuldades e desafios. O processo de internacionalização da *startup* Alfa, portanto, mostrou-se não-estruturado, com baixa previsibilidade e maior incidência de ajustes posteriores.

Conclui-se, assim, que a participação em programas de aceleração no processo de internacionalização de *startups* é relevante, pois possibilita a estruturação desse processo de modo a respeitar todas as etapas necessárias e viabilizar a entrada no mercado internacional.

Dessa forma, este trabalho contribuiu com os estudos acerca das temáticas dos aspectos relacionados ao processo de internacionalização de *startups*, considerando as particularidades desse modelo de negócio, e enriqueceu as informações a respeito do apoio de programas de aceleração nesse processo.

Foram identificadas limitações na escassez bibliográfica sobre os aspectos abordados, principalmente no que diz respeito ao processo de internacionalização de *startups*, especificamente. O acesso às *startups* foi outra limitação, já que muitas das *startups* contactadas não estavam dispostas a cederem informações a respeito dos seus processos de internacionalização por verem essas informações como confidenciais.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a investigação do processo de internacionalização de *startups* sob a ótica dos próprios programas de aceleração, evidenciando outras perspectivas sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ACELERADORAS. **Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores**. 2018. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/lideres-tematicos/aceleradoras/>. Acesso em: 11 jan. 2021.
- ACELERADORA de startups: o que é e para que serve. **Associação Brasileira de Startups**. 2017a. Disponível em: <https://abstartups.com.br/aceleradora-de-startups-o-que-e-e-para-que-serve/>. Acesso em: 28 jan 2021.
- ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores**. Brasília, 2016. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/52159/16123796861469370302Anprotec\\_MecanismosdeGeracaodeEmpreedimentosInovadores.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/52159/16123796861469370302Anprotec_MecanismosdeGeracaodeEmpreedimentosInovadores.pdf). Acesso em: 27 ago. 2020.
- BANDO, C. M. C. **Guia internacionalização de startup**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.profnit.org.br/wp-content/uploads/2019/06/UNB-Cristina-Mieko-Costa-Bando-Produto-Tecnol%C3%B3gico.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2021.
- BANNOCK, G.; BAXTER, R. E. **The Penguin Dictionary of Economics**. 8. ed. Londres: Penguin Books Ltd, 2011.
- BLANK, S. G. **Do Sonho à Realização em 4 Passos: Estratégias para a Criação de Empresas de Sucesso**. 1. ed. São Paulo: Editora Évora, 2012.
- BOERMANS, M. A.; ROELFSEMA, H. Small Firm Internationalization, Innovation, and Growth. **International Economics and Economic Policy**, v. 13, n. 2, p. 283-296, 2016.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/46/43>. Acesso em: 14 ago. 2020.
- CARVALHO, R. M. de. **Comprender África: Teorias e Práticas de Gestão**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CHRISTIANSEN, J. D. **Coping Y Combinator: A framework for developing Seed Accelerator Programmes**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso – Judge Business School & Jesus College, University of Cambridge, Cambridge, 2009. Disponível em: <https://businessmanagementphd.files.wordpress.com/2014/11/christiansen-2009-copying-y-combinator-university-of-cambridge-mba-thesis.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- COHEN, S. L. **How to accelerate learning: entrepreneurial ventures participating in accelerator programs**. 2013. Tese – Kenan Flagler School of Business, University of North Carolina at Chapel Hill, Chapel Hill, 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/210598269.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2021.

HOCHBERG, Y. V. Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. **Innovation Policy and the Economy**, Chicago, v. 16, p. 25-51, 2016. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/684985>. Acesso em: 09 jan. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Internacionalização das empresas Brasileiras: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas**. Brasília, 2012. Disponível em: [http://www.sobeet.org.br/carta/SOBEET\\_CNI.pdf](http://www.sobeet.org.br/carta/SOBEET_CNI.pdf). Acesso em: 28 jan. 2021.

COSTA, L. F. L. G.; RIBEIRO C. M. F. A.; SILVA, J. L.; ARAÚJO JÚNIOR, V. D.; PIRES, R. F. Estratégias de inovação das *startups global borns*: um estudo comparativo com empresas incubadas. **EmpíricaBR**, Natal, v. 1, n. 1, p. 2-12, set. 2015. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/3326/1196>. Acesso em: 14 out. 2020.

COSTA, L. F. L. G.; AÑEZ, M. E. M.; MOL, A. L. R.; DAMASCENO, T. S. A. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 960-973, out./dez. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54072/70348>. Acesso em: 1 jul. 2020.

COVIELLO, N. E. Re-thinking Research on Born Globals. **Journal of International Business Studies**. v. 46, p. 17-26, 2015.

COVIELLO, N. E.; COX, M. P. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, p. 113-132, 2006.

CRESCIMENTO das *startups*: veja o que mudou nos últimos cinco anos! **Associação Brasileira de Startups**. 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 09 jan. 2021.

CRESWELL, W. J. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração**, v. 48, p. 165-178, 2013.

FREEMAN, S.; GIROUD, A.; KALFADELLIS, P.; GHAURI, P. Psychic distance and environment: impact on increased resource commitment. **European Business Review**, v. 24, p. 351-373, 2012.

GALIMBERTI, M. F.; FRACASSO, E. M. Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Empresas Aplicáveis e Pequenas e Médias Empresas de Softwares e Serviços Correlatos. In: XXV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA ANPAD, 2008, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008.

GASPAR, J. P. M. da S. **A Emergência das Born Globals: estudo de uma empresa portuguesa**. 2013. Tese (Mestrado em Economia) – Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/24809>. Acesso em: 5 set. 2020.

HOFFMAN, D. L.; RADOJEVICH-KELLEY, N. Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

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.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011. Disponível em: <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/06/International-Entrepreneurship-research-1989-2009-1.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2021.

KAUR, S.; SANDHU, M. S. Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia. **Journal of the Asia Pacific Economy**, v. 19, p. 101-136, 2014.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KING, N.; BROOKS, J. Thematic analysis in organisational research. *In*: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (org.). **The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: methods and challenges**. 1. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2017. p. 219-238.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.

KOWALIK, I.; DANIK, L.; SIKORA, T. Entrepreneurial orientation elements in the Polish international new ventures. **Baltic Journal of Management**, v. 12, p. 194-213, 2017.

KRÜGER, C.; RIZZATTI, A. B. Startup, internacionalizar ou não? eis a questão. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 16, n. 10, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/startup-internacionalizar-nao.html>. Acesso em: 30 dez. 2020.

LAURELL, H.; ACHTENHAGEN, L.; ANDERSSON, S. The changing role of network ties and critical capabilities in an international new venture's early development. **Int Entrep Manag**, v. 13, p. 113-140, 2017.

LIN, S. Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. *In*: 1er Colloque Franco-Tchèque: Trends in International Business, 2010, Lyon. p. 117-135. Disponível em: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692465/document>. Acesso em: 14 dez. 2020.

LIN, S.; MERCIER-SUISSA, C.; SALLOUM, C. The chinese born globals of the Zhejiang Province: a study on the key factors for their rapid internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, p. 75-95, 2016.

MACHADO, B. D.; ZEN, A. C.; CATEN, C. S. ten. Como mensurar o grau de internacionalização de *startups* em uma incubadora de empresas e parques científicos? **Locus Científico**, v. 7, p. 6-20, 2018. Disponível em: [https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/Locus-Cientifica\\_20-03-2018\\_ok.pdf](https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/Locus-Cientifica_20-03-2018_ok.pdf). Acesso em: 14 out. 2020.

MAPEAMENTO mostra que Brasil tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras. **Agência Brasil**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras#:~:text=O%20estudo%20estima%20que%20um,estimado%20em%20R%24%20474%20milh%C3%B5es>. Acesso em: 11 jan. 2021.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 902-906, 2000.

MILLER, P.; BOUND, K. **The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures**. 1. ed. Londres: National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2011. *E-book*. Disponível em: <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/14.-StartupFactories-The-Rise-of-Accelerator-Programmes.pdf>. Acesso em: 09 jan, 2021.

O que é uma *startup*? Tudo Que Você Precisa Saber Sobre *Startups*. **Associação Brasileira de Startups**. 2017b. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 09 jan 2021.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PESQUISA mapeia necessidades na internacionalização. **Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos**. 2017. Disponível em: [https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/Pesquisa-mapeia-necessidades-na-internacionalizacao/#:~:text=PESQUISA%20MAPEIA%20NECESSIDADES%20NA%20INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O,-Clique%20aqui%20para&text=As%20raz%C3%B5es%20que%20motivam%20a,dom%C3%A9stico%20\(61%2C3%25\)](https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/Pesquisa-mapeia-necessidades-na-internacionalizacao/#:~:text=PESQUISA%20MAPEIA%20NECESSIDADES%20NA%20INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O,-Clique%20aqui%20para&text=As%20raz%C3%B5es%20que%20motivam%20a,dom%C3%A9stico%20(61%2C3%25)). Acesso em: 12 nov. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2020.

PROZCZINSKI, D.; STEINBRUCH, A. M. Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos ambientes de inovação no Brasil. *In: XXIV SEMINÁRIO*

NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2014, Belém. **Anais** [...]. Belém: XXII Workshop Anprotec, 2014.

QUÃO longe sua ideia pode ir? Descubra avaliando a escalabilidade dela. **Endeavor Brasil**, 05 julho 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/escalabilidade/>. Acesso em: 27 ago. 2020.

RIBEIRO, F. C. F. **Born globals Brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26032012-205850/publico/FernandaCeciliaFerreiraRibeiroVC.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. 1. ed. São Paulo: Leya, 2012.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. 2. ed. New York: Lexington Books, 1998.

RODRIGUES, P. L. **Empreendedorismo no Brasil: Um olhar sobre as startups**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148414/001000108.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 ago. 2020.

RODRIGUEZ, J. A. H. **Start-up Development in Latin America: The Role of Venture Accelerators**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Tecnologia) – MIT Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1721.1/99034>. Acesso em: 28 dez. 2020.

ROGERS, S. **Finanças e Estratégias de Negócios para Empreendedores**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SANTOS, V. dos; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SARMENTO, C. F. B.; CARVALHO, C. A. S. de.; DIB, L. A. da R. *Effectuation* e a influência das redes sociais em internacionalização de *startups* em aceleradoras. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 63-76, jan./abr. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.Sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SILVEIRA, T. S.; PASSOS, D. F. O.; MARTINS, I. Empreendedorismo x startup: um comparativo bibliométrico de 1990 a 2016. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, v. 3, n. 2, jul.-dez. 2017.

TORRES, J. **Guia da Startup. Como Startups e Empresas Estabelecidas Podem Criar Produtos Web Rentáveis**. 1. ed. São Paulo: Casa do Código, 2012.

VENDRUSCOLO, L. T.; GALINA, S. V. R. A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (tic). **Revista de Empreendedorismo e Gestão Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 123-157, jan/abr. 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Essa pesquisa faz parte do desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso de Administração na Universidade Federal do Ceará e terá como finalidade analisar o papel das aceleradoras no processo de internacionalização das *startups* brasileiras. A entrevista e seus resultados apresentam fins estritamente acadêmicos e científicos. Os dados e respostas da empresa serão confidenciais, não sendo divulgadas individualmente. O registro das respostas será via gravação do áudio da entrevista e da cópia compartilhada do arquivo, via e-mail, com a entrevistada. A pesquisa contribuirá com as informações e análises para a empresa respondente e para futuros estudos no meio acadêmico.

### Dados da entrevistada

- Nome
- Função na empresa
- Tempo que trabalha na empresa

### 1 A decisão de internacionalizar

- 1.1 Quando surgiu a intenção de internacionalizar a *startup*?
- 1.2 Quais as motivações para a decisão de internacionalizar?
- 1.3 Quais os obstáculos para a decisão de internacionalizar?
- 1.4 Foi elaborado um plano de internacionalização?

### 2 Estratégia de Internacionalização

- 2.1 Qual(is) estratégia(s) de internacionalização foi(ram) adotada(s) pela empresa?
- 2.2 Por que essa(s) estratégia(s) foi(ram) escolhida(s)?
- 2.3 Firmaram-se parcerias estratégicas?

### 3 Seleção de Mercado

- 3.1 Como se deu a escolha dos potenciais mercados para a internacionalização?
- 3.2 Quais mercados foram escolhidos?
- 3.3 Por que estes foram os escolhidos?
- 3.4 A empresa participou de alguma missão ou feira internacional?
- 3.5 Como foi o período de reconhecimento e imersão nos países escolhidos?
- 3.6 O produto ou serviço passou por algum processo de adaptação ao mercado escolhido?

#### **4 Participação em programa de aceleração**

- 4.1 Por que a empresa buscou o suporte de programas de aceleração?
- 4.2 O programa de aceleração prospectou novos clientes e investidores?
- 4.3 Como foi a seleção usada pelo programa?
- 4.4 Quanto tempo durou o ciclo de aceleração?
- 4.5 A participação no programa proporcionou à empresa a possibilidade de inserção em quais ambientes de inovação?

#### **5 Decorrências da Internacionalização**

- 5.1 Quais os benefícios percebidos com a internacionalização?