

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAELA GOLLNICK

**INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DESCRITIVO DOS
DESAFIOS DE UMA STARTUP BRASILEIRA**

CURITIBA

2023

RAFAELA GOLLNICK

**INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DESCRITIVO DOS
DESAFIOS DE UMA STARTUP BRASILEIRA**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2023

Internacionalização e Estratégia: Um estudo descritivo dos desafios de uma startup brasileira.

Rafaela Gollnick

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de expor e analisar a experiência do processo de internacionalização de uma startup brasileira e os desafios enfrentados pela organização durante a implementação do projeto. A metodologia de investigação é um estudo de caso e busca expor e analisar o processo de internacionalização desta startup e os principais fatores que levaram ao insucesso. Com base na participação da autora na última etapa do processo de internacionalização e em entrevistas com a equipe responsável pelo projeto, constata-se que a carência de definições estratégicas nas fases iniciais do desenvolvimento do plano suscitou uma experiência dolorosa para a empresa. Através de uma análise das ações tomadas e de noções de planejamento estratégico para internacionalização, esse estudo busca apoiar a literatura sobre internacionalização de startups e gestão estratégica.

Palavras-chave: Internacionalização. Startup. Estratégia.

ABSTRACT

This study aims to present and analyze the experience of the internationalization process of a Brazilian startup and the challenges faced by the organization during the implementation of the project. The research methodology is a case study and seeks to expose and analyze the internationalization process of this startup and the main factors that led to failure. Based on the author's participation in the last stage of the internationalization process and on interviews with the team responsible for the project, it is found that the lack of strategic definitions in the early stages of the plan development raised a painful experience for the company. Through an analysis of the actions taken and notions of strategic planning for internationalization, this study seeks to support the literature on internationalization of startups and strategic management.

Keywords: Internationalization. Startup. Strategy. Management.

1 INTRODUÇÃO

Startups são empresas criadas para desenvolver novas soluções a partir de um modelo de negócio enxuto, baseado em métodos ágeis, e com o objetivo de entregar valor aos seus clientes através de um produto ou serviço. O que caracteriza uma startup é também o contexto no qual ela é desenvolvida, “uma startup é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sobre condições de incerteza extrema” (Ries, 2013. p.35).

Este estudo resulta da investigação da autora sobre temas de internacionalização, estratégia e startups. A startup em estudo, a qual entrega soluções de testes laboratoriais, tentou se internacionalizar sem sucesso até o presente momento. Quais foram as falhas de estratégia e ações que não permitiram a conclusão do processo? Esse é o foco do estudo aqui exposto.

Entre 2019 e 2022 o número de startups da área de saúde cresceu aproximadamente 16% no Brasil, totalizando 397 startups ativas, sendo os principais segmentos os de financiamentos, de gestão de processos, de exames e diagnósticos, segundo o levantamento Startup Scanner 2021-2022 da Liga Ventures e PwC. O crescimento do número de startups de saúde vem sendo mais evidente principalmente a partir da pandemia de coronavírus (Sars-Cov-2). Caetano (2020) coloca que, devido à crise sanitária causada pela pandemia, o momento demandou soluções tecnológicas e digitais como forma de melhorar a resposta do sistema de saúde, tal como a teletriagem, consultas virtuais e diversos serviços de telessaúde.

A pandemia acelerou o crescimento das startups de saúde, entretanto, este avanço ainda possui fortes resistências e inquietação, sendo até mesmo chamado por alguns de uberização da saúde, termo que carrega uma preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos por soluções digitais, apesar da velocidade e simplicidade, como afirma Velloso (2015). Além disso, os tratamentos e diagnósticos precisam ser aprovados pela Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA), tais aprovações podem

tomar grande tempo além de custos para as startups, sendo considerada uma barreira de entrada no mercado.

Devido a dificuldades com as barreiras sanitárias brasileiras e a busca pela economia de escala, a empresa se deparou com a oportunidade de expandir suas operações para o mercado internacional, ou seja, iniciou seu processo de internacionalização.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é um processo gradual de envolvimento em negócios internacionais. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definem esse processo como método gradualista, que é traduzido em etapas sucessivas: atividades não regulares de exportação; exportação via representantes ou distribuidores; estabelecimento de subsidiária de vendas no estrangeiro; estabelecimento de unidades produtivas no exterior. Vamos ver claramente na startup analisada que o método gradualista de internacionalização foi o idealizado pela empresa, e quais das etapas foram alcançadas a partir do início do projeto.

O objetivo deste trabalho é discutir os desafios no processo de internacionalização da startup em questão e as decisões tomadas a partir de um projeto, que de acordo com Sarfati (2007), é comumente motivado por uma ação reativa, de emergência de oportunidade, mesmo sem um plano estratégico bem definido. Primeiramente, repassamos a literatura sobre internacionalização, a origem e o conceito de startups, e estratégias de internacionalização. Seguidamente, recapitulamos a metodologia descritiva de investigação. A seguir, discutimos a história e a situação atual do caso. Por fim, concluímos o artigo com conclusões-chave e recomendações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização de empresas possui um alto grau de complexidade, instabilidade, e heterogeneidade, motivo pelo qual as empresas devem criar a capacidade de desenvolver estratégias dinâmicas e flexíveis, sendo alteradas ao longo do tempo e enriquecidas pelo acúmulo de experiências das organizações durante tal processo. Johanson e Vahlne (1977) idealizaram o modelo de internacionalização de Uppsala, como um processo dinâmico de aprendizagem da empresa. A internacionalização segundo Johanson e Vahlne (2009), é o resultado da relação da incerteza, do desenvolvimento de aprendizagem, da experiência e do compromisso de recursos das empresas.

Em resumo, o processo de internacionalização acontece a partir das informações adquiridas através da experiência da empresa sobre o mercado destino e se desenvolve de uma forma gradual. Johanson e Vahlne (1993) também afirma que, as empresas aumentam suas capacidades de identificar oportunidades e ameaças do mercado, determinando estratégias para ação. Ainda a este respeito, como explica Johanson e Vahlne (1977, p. 23):

Vários estudos de negócios internacionais indicaram que a internacionalização das empresas é um processo em que as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional. Parece razoável assumir que, dentro do quadro dos fatores econômico e empresarial, as características deste o processo influencia o padrão e o ritmo de internacionalização das empresas.

Seguindo a linha de estudos de Johanson e Vahlne (1977), é possível entender que as empresas iniciam seu processo de aprendizagem e exploração do mercado internacional através da exportação para um país via um intermediário, mais tarde estabelecem uma filial de vendas, e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país de destino, o qual parece ser escolhido de acordo com uma menor distância psíquica do país origem.

Tal processo gradual do desenvolvimento de conhecimento experimental sobre o mercado destino, de acordo com Melin (1992), auxilia as organizações a superarem a distância psíquica desse novo mercado a ser explorado.

2.2 DISTÂNCIA PSÍQUICA

A distância psíquica diz respeito àquilo que a organização percebe como diferenças e semelhanças entre os mercados de destino e de origem. Sirimarco e Rocha (2020) expõe que essa percepção contempla fatores como idioma, sistemas político, econômico e legal, indústrias, toda a estrutura corporativa e a cultura que afetam a maneira como as empresas trabalham e desenvolvem seus negócios. Aprofundando sobre o tema, Evans, Treadgold e Mavondo (2000, p. 375), afirmam que:

A maioria das pesquisas sobre distância psíquica pergunta aos entrevistados para indicar quão semelhante ou diferente é o seu país de origem em relação ao país alvo em termos de certos fatores conjunturais.

Assim, é evidente que a distância psíquica se refere ao grau percebido de semelhança ou diferença entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro.

A complexidade dos mercados internacionais traz incerteza às empresas que buscam a internacionalização, por esse motivo as organizações planejam iniciar a jornada internacional em países que possuem uma menor distância psíquica na percepção da gestão. Levando em consideração que a gestão é composta por um conjunto de indivíduos, Sousa e Bradley (2008) sugerem que a distância psíquica deveria ser analisada tendo em conta indivíduos e não nações. Os investigadores ainda defendem que a distância psíquica deriva da percepção individual acerca do mundo.

Partilhando a ideia de que a percepção de distância psíquica é individual, Child e Wong (2002) reiteram que tal percepção é diferente em cada tomador de decisão, dependendo de suas características e experiências. Portanto, a decisão da organização de investir em determinado mercado internacional pode variar de empresa para empresa, dependendo da equipe de gestão.

O modelo de internacionalização de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977), expõe que distância psíquica é um dos principais fatores que influenciam a escolha do mercado a ser explorado, assim as empresas tendem a escolher mercados em que a distância psíquica percebida é mais baixa.

2.3 STARTUPS

O conceito de startup, de acordo com segundo Gitahy (2010), evoluiu ao longo do tempo de uma pequena empresa em fase inicial para a ideia defendida por Ries (2011), que uma startup é uma empresa projetada para criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza. Ou seja, um grupo de pessoas empreendendo em mercados que pouco se sabe sobre os clientes, a tecnologia, a regulamentação e outros fatores chave.

As startups também são consideradas organizações temporárias em busca de um modelo de negócios repetível e escalável como afirmam, Blank e Dorf (2012). Kohler (2016) coloca que, para alcançar os novos modelos de negócios, as startups utilizam tecnologias emergentes. Ou seja, a inovação é uma das principais características das startups.

Dentre as definições destacadas, nada se diz sobre o tamanho da empresa, portanto assume-se que qualquer indivíduo ou grupo que estejam envolvidos na criação de um novo serviço ou produto em um ambiente de extrema incerteza são criadores de startups.

Olhando além das características de modelo de negócio, tamanho da empresa e o caráter inovador, as startups também se caracterizam por seu significativo controle

de gastos e custos. Segundo Feigelson, Nybo e Fonseca (2018), essas organizações devem utilizar ao máximo as capacidades individuais dos seus gestores e colaboradores para reduzir os custos operacionais. Ou seja, os recursos humanos, financeiros e de tempo são limitados e conseqüentemente realocados de acordo com a necessidade momentânea da organização.

Oviatt e McDougall (1999) salientam que startups enxergam a internacionalização como uma forma de superar limitações de demanda do mercado doméstico ou ciclo de vida dos seus produtos com a finalidade de alcançar sustentabilidade em seu negócio. Entretanto, segundo Etemad (2001), por terem seus recursos limitados, as startups podem não ter a capacidade de internacionalizar ou de despende tempo para agrupar recursos específicos para este determinado fim.

De acordo com Coviello e Martin (1999), pequenas empresas de tecnologia, onde podemos enquadrar as startups, raramente conseguem seguir um processo gradual de internacionalização já que o tempo para tal concorre com outras atividades fundamentais da empresa. Stevenson (1983) chama a atenção para um padrão de comportamento das startups de criar relações e redes de parcerias para superar suas limitações de recursos no processo de internacionalização. McDougall e Oviatt (2000) destacam que tal estratégia permite o alcance dos novos mercados mais rapidamente e com menores custos, e Kelly (2000) adiciona que também existe vantagem na possibilidade de utilizar o conhecimento de mercado, reputação e capacidades dos parceiros internacionais.

É possível afirmar que a construção de relacionamentos com parceiros localizados no mercado alvo das startups altera a necessidade de alocação de recursos e por conseqüência a performance da empresa no processo de internacionalização, tornando-o possível.

3 METODOLOGIA

3.1 ESTUDO DE CASO

A abordagem utilizada nesta investigação é um estudo de caso qualitativo e descritivo. O estudo de caso é uma metodologia de investigação, tipicamente vista nas ciências sociais. De acordo com Gustafsson (2017), um estudo de caso pode ser definido como uma pesquisa intensiva sobre uma pessoa, grupo de pessoas, ou uma organização, que se destina a criar uma ideia geral a ser aplicada a um número variado de pessoas, grupos ou organizações. Além disso, para Yin (2003), os estudos de caso examinam fenômenos complexos no ambiente natural com o objetivo de aumentar a compreensão dos mesmos.

Ainda sobre o tema, Yin (2015), descreve cinco principais características da pesquisa qualitativa: i) estudar o significado da vida real dos indivíduos ou grupo; ii) apresentar opiniões e perspectivas dos indivíduos ou grupo num estudo; iii) abranger as condições contextuais em que os indivíduos vivem; iv) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que possam ajudar a explicar o comportamento humano; e v) utilizar diversas fontes de evidência ao invés de contar com uma única fonte. Creswell (2014) adiciona que, os indivíduos ou grupos investigados devem ser envolvidos em experiências semelhantes.

A escolha da startup para o estudo de caso foi baseada na possibilidade de acesso a dados e equipe responsável pelo projeto de internacionalização. A pesquisadora fazia parte da equipe de internacionalização da startup em questão, o que permitiu uma visão interna do processo de internacionalização e acesso às informações relevantes para a pesquisa. Além disso, a escolha foi feita levando em conta a relevância do caso para o tema em questão.

3.2 COLETA DE DADOS

A recolha de dados deste estudo foi realizada principalmente através de entrevistas, pesquisa documental e observação direta. Segundo Patton (1980), as entrevistas podem ser estruturadas de três diferentes maneiras: a) a conversa informal, sem perguntas elaboradas; b) a entrevista guiada, com alguns itens previamente preparados; e c) entrevista padronizada, com rigidez de um questionário.

A realização das entrevistas aconteceu entre dezembro de 2022 e fevereiro de 2023, utilizando um roteiro semiestruturado, junto aos membros da equipe responsável pelo desenvolvimento do projeto de internacionalização da startup e uma consultora da empresa representante em Portugal. São eles: diretor de negócios internacionais, que faz parte da diretoria da startup há aproximadamente um ano; a coordenadora de internacionalização, que esteve na equipe no início do projeto e terminou seu contrato com a empresa antes da finalização do processo; a analista de internacionalização, que fez parte da equipe por aproximadamente seis meses; o gerente comercial, que é colaborador da organização por aproximadamente dois anos e acompanhou o projeto desde o início; a consultora comercial da empresa representante, responsável pela expansão de mercado.

As entrevistas foram compostas por perguntas abertas, permitindo total liberdade aos entrevistados para discutirem o tópico apresentado. Os entrevistados não foram cortados ou redirecionados durante as respostas e discussão, permitindo uma entrevista profunda com duração média de uma hora. As entrevistas com os membros da equipe de internacionalização foram realizadas através de vídeo chamadas e aconteceram com o consentimento dos entrevistados, estando todos ciente do objetivo da pesquisa. A entrevista com a consultora comercial da empresa representante foi realizada pessoalmente em local de escolha da entrevistada e teve uma duração aproximada de duas horas.

Belk, Fischer e Kozinets (2013) sugerem que a entrevista é uma forma de recolher dados qualitativos sobre o comportamento, quando realizadas de forma aberta, aprofundada ou semiestruturada.

A pesquisa documental foi realizada através de informações disponibilizadas pela empresa, como documentos e relatórios, além de informações disponíveis em meios de comunicação como site da empresa e do parceiro escolhido como representante. As informações provenientes da pesquisa documental foram utilizadas para obter clareza na análise das etapas, dos resultados e dos obstáculos enfrentados pela empresa no processo de internacionalização.

Os dados também foram obtidos através da observação do processo de internacionalização da startup, uma vez que a pesquisadora fez parte da equipe

responsável pela fase final do projeto. Através da observação direta, a pesquisadora pôde coletar informações de primeira mão sobre as práticas e comportamentos dos membros da equipe. A observação direta permitiu que a pesquisadora adquirisse um conhecimento mais profundo e detalhado sobre a dinâmica da equipe e do processo de internacionalização, auxiliando na análise dos resultados obtidos e na construção de conclusões relevantes.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A combinação das entrevistas, da análise documental e da observação direta foi crucial para possibilitar a triangulação das informações coletadas. A observação direta permitiu que a pesquisadora pudesse adquirir conhecimento de primeira mão sobre a dinâmica da equipe e do processo de internacionalização, enquanto as entrevistas com os membros da equipe possibilitaram uma compreensão mais aprofundada das percepções e opiniões dos envolvidos. Já a análise documental permitiu a coleta de informações estratégicas e operacionais relevantes para o processo de internacionalização. A combinação dessas técnicas permitiu a construção de uma visão mais completa e objetiva do processo de internacionalização da empresa em questão.

A análise dos dados e das entrevistas foi organizada de acordo com o objetivo do estudo de examinar a experiência do processo de internacionalização da startup e os desafios enfrentados pela organização, considerando a aplicação do modelo de Uppsala e a percepção de distância psíquica. Os tópicos abordados durante as entrevistas e levados em consideração na análise documental foram estruturados da seguinte maneira:

- a) Motivações que levaram a empresa a se internacionalização.
- b) Fatores considerados na escolha do mercado alvo.
- c) A escolha da forma de entrada e a seleção da empresa representante.
- d) Obstáculos identificados no processo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A startup de saúde brasileira se destacou no mercado devido a seu rápido crescimento e grande volume de investimentos recebidos, tendo à época uma equipe com cerca de 400 funcionários. Durante o processo de expansão, a empresa foi abordada por um ator externo com uma proposta de representação em Portugal, o que motivou a busca pela internacionalização.

De maneira geral, a empresa adotou o modelo de internacionalização proposto pela Teoria de Uppsala, ou seja, explorando o mercado internacional através de uma representação, com o objetivo de adquirir conhecimento e progredir para fases mais avançadas do processo.

4.1 MOTIVAÇÕES À INTERNACIONALIZAÇÃO

Diante de um cenário em que a startup recebeu investimentos provenientes de um fundo internacional, criou-se uma oportunidade para a empresa de saúde iniciar novos projetos de expansão. Foi então que as discussões sobre a internacionalização deram início.

Nesse momento foi possível verificar como e porque as ações foram reativas, sem um plano estratégico bem definido e respondendo a uma oportunidade externa, em concordância com a tendência de comportamento das organizações descrita por Sarfati (2007).

A startup em questão teve um crescimento significativo durante a pandemia de COVID-19, devido à grande demanda por testes e diagnósticos precisos. Com isso, a empresa obteve um crescimento ainda mais acelerado, aumentando sua capacidade produtiva e expandindo sua presença no mercado nacional. Foi nesse contexto de crescimento que a empresa recebeu a oferta de representação em Portugal, através de um parceiro local, e decidiu dar início ao processo de internacionalização.

Durante a entrevista realizada com a coordenadora de internacionalização, ela destacou que a startup não poderia iniciar sua experiência inicial como exportadora passiva, uma vez que seu produto é atrelado a um serviço. Assim, a empresa optou por aceitar a proposta de um representante no mercado português. Segundo a coordenadora, a maior motivação para iniciar o projeto de operações internacionais foram as incessantes propostas da empresa representante, aliada à possibilidade de ter visibilidade internacional devido aos grandes investimentos recebidos.

4.2 SELEÇÃO DO MERCADO ALVO

Inicialmente não havia uma estratégia definida para avançar em mercados internacionais, tendo em vista que a startup ainda estava em processo de expansão no mercado brasileiro e em crescimento exponencial devido pandemia de COVID-19. Havia uma grande procura por parte de diferentes empresas em diferentes países com interesse em representar a startup. Ao fim a escolha parece ter sido influenciada pela percepção de proximidade psíquica entre Brasil e Portugal e a possibilidade de uma futura expansão para outros países da região da União Europeia.

Ainda de acordo com os dados fornecidos pela coordenadora de internacionalização durante a entrevista, podemos relacionar a escolha do representante português com a ideia de redução da distância psíquica, uma vez que a língua compartilhada diminui a percepção de diferenças culturais entre os países. O idioma tem um papel importante nessa seleção, já que a organização teve a necessidade de adequar todos os dispositivos, manuais, websites, aplicativos e ferramentas de controle para o idioma do mercado destino. As adequações ao português falado e escrito em Portugal seriam muito menos custosas e mais rápidas de serem realizadas.

Além disso, a utilização do representante para lidar com questões regulatórias também reduziu a percepção de risco da empresa em relação ao mercado português, aumentando assim a atratividade do mercado. Essa estratégia de redução da distância psíquica através do uso de representantes é comum no modelo de Uppsala,

que preconiza a expansão gradual da empresa em mercados mais próximos e com menor risco percebido.

O diretor de negócios internacionais da empresa destacou que a escolha de Portugal como mercado alvo para a internacionalização foi em sua visão estratégica, sendo uma oportunidade para aprender com o mercado e expandir para outros países europeus. Segundo ele, a entrada em Portugal foi facilitada pela parceria com o representante local, que realizou os trâmites regulatórios necessários. Essa estratégia de entrada gradual e aprendizado contínuo é condizente com a teoria de Uppsala, que recomenda a internacionalização de forma progressiva e cautelosa, como explicado por Johanson e Vahlne (2009). Assim, a escolha de Portugal como mercado inicial se enquadra na abordagem gradual preconizada pela escola de Uppsala.

“A grande jogada da internacionalização para Portugal não era o mercado português em si, mas sim o início das atividades na Europa. Poderíamos utilizar o intermediário para começar as operações, realizar os procedimentos de regulação necessários para então expandir aos maiores mercados europeus.”

4.3 FORMA DE ENTRADA E REPRESENTANTE

A escolha do método de entrada por representação adotada pela startup foi coerente com a abordagem gradual. No entanto, a escolha do representante em Portugal foi feita sem um estudo mais aprofundado do mercado e dos potenciais representantes. A visão da analista de internacionalização aponta que a decisão foi tomada com base em algumas reuniões realizadas com o representante, verificando que eles possuíam uma estrutura sólida e alguns anos de experiência na fabricação de testes laboratoriais.

A startup considerou diversos fatores antes de escolher o representante em Portugal, incluindo a unidade fabril do parceiro, que possuía uma estrutura sólida e alguns anos de experiência na fabricação de testes laboratoriais. A empresa contava

com um time de especialistas em sua equipe e compartilhava um crescimento exponencial durante a pandemia. Esses aspectos foram cruciais na tomada de decisão da startup, que acreditou na capacidade do representante em garantir a qualidade do serviço e a realização da parte regulatória para obtenção das licenças de fabricação e operação na Europa.

4.4 PRINCIPAIS OBSTÁCULOS

A internacionalização de empresas é um processo complexo e desafiador que envolve uma série de obstáculos a serem superados. Os obstáculos identificados afetaram negativamente a performance da empresa no processo de internacionalização, bem como comprometeu seus objetivos. Diante disso, a identificação desses obstáculos são fundamentais para o sucesso da internacionalização de empresas.

4.4.1 Seleção da empresa representante

A falta de um estudo de mercado mais aprofundado pode ter sido um erro de estratégia para a startup, uma vez que o representante escolhido pode não ter sido o mais adequado para a situação. Esse erro está relacionado à percepção reduzida da distância psíquica entre Brasil e Portugal, levando a um possível subestimado das diferenças culturais e de mercado entre os países. Além disso, a startup não parece ter considerado que a escolha do representante não se trata apenas da estrutura física, mas também da estratégia de negócio e alinhamento com os valores da empresa.

"A empresa entrou em contato conosco e pediu para ser representante, a diretoria aceitou considerando que Portugal é um país com mais similaridades ao Brasil na Europa, porém não

realizaram pesquisas profundas sobre quem era o intermediário e quais as linhas de negócio que eles ofereciam o que acabou criando conflitos de interesses.

As startups são caracterizadas por modelos de negócios adaptáveis, com grandes incertezas e uma constante busca por inovação. Essa mentalidade empreendedora se concentra em encontrar novas oportunidades e soluções para problemas existentes, muitas vezes através de abordagens experimentais e iterativas.

No caso da startup em questão, a sua abordagem de negócios inovadora e adaptável entrou em conflito com a cultura empresarial mais tradicional do representante português. Essa diferença cultural pode ter dificultado a comunicação e a colaboração entre as partes envolvidas, impedindo que a startup realizasse as melhorias e adequações necessárias ao longo da operação.

A presença de conflitos de interesse entre a startup e o representante escolhido para a internacionalização se mostrou um obstáculo significativo no processo de entrada da empresa no mercado português. No caso em questão, a startup e o representante atuavam em segmentos similares do mercado, o que gerava preocupações quanto à possível transferência de conhecimentos e tecnologias entre eles. Essa falta de confiança entre os parceiros impactou negativamente a transmissão de informações e o alinhamento estratégico, o que levou a um desempenho abaixo do esperado nos mercados internacionais.

4.4.2 Aquisição de conhecimento do mercado

Um dos grandes desafios enfrentados pelas startups é a alocação de recursos humanos adequados para a implementação de projetos de expansão internacional. Lembrando que Feigelson, Nybo e Fonseca (2018) ressaltam que essas organizações utilizam ao máximo as capacidades individuais dos colaboradores, mesmo que não

sejam específicas para determinada função. Nesse sentido, a falta de profissionais experientes em internacionalização acabou prejudicando a transferência de conhecimento dos intermediários responsáveis pela operação no mercado externo. De acordo com a entrevista do gerente comercial que acompanhou o andamento do projeto, a pessoa encarregada de realizar a transferência de não se comunicava adequadamente com a equipe no Brasil, deixando todos sem entender o que estava acontecendo na operação e como poderiam melhorá-la. Esse problema foi agravado pelo fato de que, após o término da missão de reconhecimento, não havia um registro claro do que foi discutido entre as partes, dificultando ainda mais a implementação do projeto.

"A pessoa encarregada de fazer a transferência de conhecimento para o intermediário não se comunicava com a equipe no Brasil, deixando todos sem entender o que estava acontecendo na operação e como poderíamos melhorá-la. Existiu uma dificuldade grande de adaptação à forma de comunicação com o intermediário e após o término da missão de reconhecimento não se sabia o que tinha sido discutido entre as partes."

A alocação de recursos humanos em startups pode ser um grande desafio, especialmente devido à necessidade de otimizar custos e recursos limitados. A equipe responsável pela internacionalização formada por indivíduos sem experiência prévia na área levou a problemas como a comunicação deficiente entre as equipes, dificuldades na transferência de conhecimento e implementação inadequada de estratégias de internacionalização.

4.4.3 Modelo de negócio

A pesquisadora identificou que o modelo de negócio da startup teve limitações de recepção em Portugal, apesar da percepção de menor distância psíquica em

relação ao Brasil. Tal ponto não foi identificado ou mencionado pela equipe parte do projeto de internacionalização da empresa, entretanto, de acordo com a entrevista realizada com a consultora da empresa representante em Portugal, o modelo de captação de informações confidenciais e pessoais, administrado através da nuvem, em que se baseia todo o serviço da startup aqui estudada, ainda gera receio e desconfiança nos usuários portugueses, que possuem uma cultura mais analógica e são mais reticentes em relação ao compartilhamento de informações pessoais por meios digitais. Esse obstáculo evidenciou a importância da análise cultural na elaboração de estratégias de internacionalização de startups e a necessidade de adaptação do modelo de negócio às especificidades do mercado local.

Durante a entrevista com a consultora da empresa representante em Portugal, também foi evidenciado que os preços praticados pela startup estavam muito acima do mercado local. Isso claramente dificultou a aceitação da empresa no mercado português. Essa falta de adaptação ao mercado local evidencia a falta de conhecimento da startup sobre o mercado destino e a imprecisão do modelo de negócio para Portugal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este caso descreve os desafios e a experiência de uma startup brasileira em seu processo de internacionalização, trazendo como base teórica o modelo de Uppsala. A escola de Uppsala enfatiza a importância da aprendizagem gradual e da acumulação de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, bem como a influência da distância psíquica entre os países na decisão e no modo de entrada. O caso mostra que esses fatores foram fundamentais no processo de internacionalização da startup brasileira em Portugal, um país aparentemente próximo em termos culturais, linguísticos e geográficos.

Apesar do seu fracasso inicial com a internacionalização, esta experiência serviu como aprendizagem para uma maior maturação da direção da startup para novas possibilidades de internacionalização futura.

Os resultados deste estudo contribuem para o campo da investigação sobre internacionalização através de uma melhor compreensão de como e por que o processo pode falhar.

Além disso, deve ser considerada uma experiência de aprendizagem importante, os resultados mesmo que negativos ao ponto de vista da startup, também auxiliam outras startups que pretendem entrar no mercado internacional.

Entre as experiências positivas e negativas adquiridas durante este processo, destacam-se algumas. Do lado positivo, a startup desenvolveu o seu conhecimento da estratégia necessária para escolher o mercado-alvo, bem como a importância de uma análise profunda dos possíveis parceiros para tal empreitada, também é possível citar a importância de ter uma equipe preparada para a transferência de conhecimento e objetivos alinhados e claros com os representantes escolhidos. No lado negativo, a startup percebeu que não estava preparado para entrar no mercado europeu e sofreu perdas financeiras consideráveis como resultado de uma decisão impulsiva.

Em resumo, o caso contribui para a literatura sobre internacionalização e startups no Brasil, ao evidenciar as oportunidades e os desafios que essas empresas enfrentam ao buscar se inserir em um contexto global cada vez mais competitivo e complexo.

É importante destacar que este estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, as informações foram coletadas a partir de fontes secundárias e entrevistas com alguns dos envolvidos no projeto, o que pode ter gerado uma visão parcial dos fatos. Além disso, as informações disponíveis sobre o mercado português e o contexto local podem não ter sido suficientemente exploradas. Também é importante ressaltar que as dificuldades encontradas pela startup podem não ser exclusivas do mercado português e podem ser comuns em outras tentativas de internacionalização. Por fim, vale destacar que este estudo não apresenta uma análise aprofundada das questões regulatórias e legais envolvidas na operação da startup no mercado português.

Em termos de futuros estudos, seria interessante realizar uma análise comparativa entre diferentes startups que buscaram internacionalização para o

mercado português, a fim de identificar quais estratégias e abordagens foram mais eficazes. Além disso, seria importante aprofundar a análise sobre as questões culturais e de comunicação, e como elas podem afetar o processo de internacionalização de startups. Também seria interessante investigar mais sobre as regulamentações específicas do mercado português para empresas de tecnologia e como isso pode afetar a entrada de startups estrangeiras. Outra área de estudo relevante seria a análise do impacto da pandemia de COVID-19 nas estratégias de internacionalização de startups, uma vez que a crise sanitária mudou significativamente o ambiente de negócios em todo o mundo.

REFERÊNCIAS

BELK, R. W.; FISCHER, E.; KOZINETS, R. V. **Qualitative Consumer & Marketing Research**. Londres: SAGE, 2013.

BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero: K&S Ranch, 2012.

CAETANO, Rosângela et al. Desafios e oportunidades para telessaúde em tempos da pandemia pela COVID-19: uma reflexão sobre os espaços e iniciativas no contexto brasileiro. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, n. 5, p. 1-16, 2020.

<https://doi.org/10.1590/0102-311x00088920>

CHILD, J.; Hong NG, S.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: Evidence from Hong Kong firms. **International Studies of Management & Organization**, v. 32, n. 1, p. 36-56, Spring. 2002.

<https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043656>

COVIELLO N. E.; MARTIN, K. Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from engineering consulting sector. **Journal of International Marketing**, v.7, n.4, p. 42-66, Dez. 1999.

<https://doi.org/10.1177/1069031X9900700404>

CRESWELL, J. W. **A concise introduction to mixed methods research**. Londres: SAGE, 2014.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v.17, n.4/5, p. 373-391, Ago. 2000.

<https://doi.org/10.1108/02651330010339905>

ETEMAD H.; WRIGHT, R. W.; DANA, L. P. Symbiotic international business **networks**: collaboration between small and large firms. **Thunderbird International**

Business Review, v. 43, n.4, p.481–499 Jul./Ago. 2001.
<https://doi.org/10.1002/tie.1009>

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** Disponível em: < <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 20 fev, 2023.

GUSTAFSSON, J. **Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study**. 2017. 15 p. Tese - Halmstad, Sweden: Halmstad University, 2017.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-323, Mai. 2007.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E.. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1411-1431, Mai. 2009.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23–32, Mar. 1977.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Management of internationalization. *In*: ZAN, L.; ZAMBON, S.; PETTIGREW, A. M. **Perspectives on strategic change**. Londres: Kluwer Academic Publishers, 1993. P. 43–71.

KELLY, M. J.; SCHAAN, J.-L.; JONCAS, H. Collaboration Between Technology Entrepreneurs and Large Corporations: Key Design and Management Issue. **Journal of Small Business Strategy (archive only)**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 60–76, 2000. Disponível em: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/452>. Acesso em: 02 apr. 2023.

KÖHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, Mai-Jun, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 902–908, Out. 2000. <https://doi.org/10.2307/1556418>

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13 n. S2, p. 99-118, Dez. 1992. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>

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, Mar. 1994. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

OVIATT B. M.: MCDUGALL P. P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. *IResearch in Global Strategic Management*, v 7, pp 23–40, Jan. 1999. [https://doi.org/10.1016/S1064-4857\(99\)07055-2](https://doi.org/10.1016/S1064-4857(99)07055-2)

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: SAGE, 1980.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: Como usar inovação contínua para criar negócios radicalmente bem sucedidos. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SARFATI, P. **Internacionalização de empresas brasileiras**: exportação e investimentos diretos no exterior. São Paulo: Atlas, 2007.

SIRIMARCO, P.; DA SILVA, J. F.; DA ROCHA, A. Relacionamentos na internacionalização de empresas franqueadoras brasileiras. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 19, n. 3, p. 46-66, July/Sept. 2020. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.17022>.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? **Journal of International Marketing**, v. 14, n.1, p. 49-70, Mar. 2006.

<https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>

STEVENSON H. H. **A perspective on entrepreneurship**. Boston: Harvard Business School, 1983.

VELLOSO, R. **A uberização da saúde é uma questão de tempo**. Disponível em:

<https://saudebusiness.com/colunas/uberizacao>. Acesso em: 18 Jan. 2023