

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO MEDEIROS DA ROSA

O FENÔMENO DAS EMPRESAS *SCALE-UP* E SEUS MOVIMENTOS ALÉM-
FRONTEIRAS NACIONAIS: uma abordagem exploratória

RIO DE JANEIRO

2020

FÁBIO MEDEIROS DA ROSA

O FENÔMENO DAS EMPRESAS *SCALE-UP* E SEUS MOVIMENTOS ALÉM-
FRONTEIRAS NACIONAIS: uma abordagem exploratória

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Renato Dourado Cotta de Mello

Coorientador: Vicente Antônio de Castro
Ferreira

Rio de Janeiro
2020

RM488f Rosa, Fabio Medeiros
mrf O FENÔMENO DAS EMPRESAS SCALE-UP E SEUS
MOVIMENTOS ALÉM-FRONTEIRAS NACIONAIS: uma abordagem
exploratória / Fabio Medeiros Rosa. -- Rio de
Janeiro, 2020.
346 f.

Orientador: Renato Dourado Cotta de Mello.
Coorientador: Vicente Antônio de Castro Ferreira.
Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio
de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

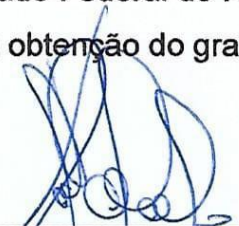
1. Scale-Up. 2. Crescimento acelerado. 3.
Internacionalização. 4. Estudo Multicasos. 5. Nvivo.
I. Dourado Cotta de Mello, Renato , orient. II.
Antônio de Castro Ferreira, Vicente , coorient. III.
Título.

O FENÔMENO DAS EMPRESAS SCALE-UP E SEUS MOVIMENTOS ALÉM-
FRONTEIRAS NACIONAIS: UMA ABORDAGEM EXPLORATÓRIA


FÁBIO MEDEIROS DA ROSA

Tese de Doutorado submetida à Banca Examinadora do Instituto COPPEAD de
Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte
dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Aprovada por:



(Presidente da Banca)
Prof. Renato Dourado Cotta de Mello, Ph.D - Orientador
(COPPEAD/UFRJ)



Prof. Vicente Antônio de Castro Ferreira, D.Sc. – Co-orientador
(UFRJ)



Prof. Angela Maria da Rocha, Ph.D
(PUC-RIO)



Prof. Marcus Wilcox Hemais, D.Sc.
(PUC-RIO)



Prof. Ariane Cristine Roder Figueira, D.Sc
(UERJ)



Prof. Otávio Henrique dos Santos Figueiredo, D.Sc
(COPPEAD)

Rio de Janeiro
2020

Dedico este trabalho à minha família.
Particularmente: à minha mãe Felisbela e ao meu pai
Sidnei (*in memoriam*) pela confiança e pela dedicação
durante toda a minha vida.
Às minhas filhas, Gabriela e Rafaela, presentes
conquistados durante o doutorado e que encheram
minha vida de alegria e ternura.
O amor de vocês foi o combustível fundamental nessa
caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial aos meus pais, Sidnei Gomes da Rosa e Maria Felisbela Medeiros da Rosa, pela dedicação, apoio e incentivo. Foram eles os principais responsáveis pela minha educação e formação moral. À minha esposa Patrícia, pela compreensão e apoio nesta jornada. À família e amigos pela paciência e pelos incentivos.

A toda equipe da Multicom - atual e antiga - e da UM_digital. Em especial, agradeço à Cristiane Antonio, ao Carlos Paulo Jr., ao Gabriel Marins e ao Thiago Sodré pela cobertura e compreensão durante meu processo doutoral. Ao Sebrae/RJ, em especial à Débora Finamore e à Flávia Lima facilitadoras no acesso aos entrevistados. Ao André Dionísio e ao Thiago Pereira por colocarem à disposição seus conhecimentos específicos. Ao colega Bruno Mendes pela oportunidade de aproximação com o Coppead. Faço uma menção honrosa nestes agradecimentos ao Felipe da Silva Oliveira, assistente de pesquisa informal que acabei ganhando e que colaborou de peito aberto com a operacionalização de algumas partes deste trabalho.

Aos professores, equipe administrativa e colegas do doutorado pela intensa troca de experiências, pelo convívio e coleguismo durante esses anos. Aos colegas, Ana Raquel Rocha, Bernardo Frossard, Camila Braga, João da Matta, Rafaela Santos e Vitor Pires, pelo aconselhamento e suporte. Aos colegas do Business Drops e coautoria editorial.

Ao meu orientador e coorientador, Renato Dourado Cotta de Mello e Vicente Antônio de Castro Ferreira, respectivamente, pela acolhida, pela amizade e por estarem presentes nos momentos-chave do trabalho e nas publicações. Às professoras Paula Chimenti e Roberta Campos, por abrirem as portas do Coppead, por todos os ensinamentos dentro e fora de sala de aula, mas principalmente: por me incentivarem e acreditarem em mim. Ao professor Leandro Chevitaese pela oportunidade de coautoria e por expandir minha visão filosófica do mundo.

Agradeço a Deus, e à espiritualidade, pela sorte, pela saúde e pelas oportunidades. Sorte de pertencer a uma família íntegra e unida. Saúde para buscar o conhecimento, para ter energia e disposição para vencer as batalhas da vida e desempenhar os diversos papéis: pai, marido, filho, irmão, familiar, amigo, profissional, professor, pesquisador, consultor, men empreendedor etc. Oportunidade de vivenciar diversas experiências positivas e de ter a chance de cruzar com pessoas especiais na minha caminhada.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos
fiéis a nós mesmos.”

(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

ROSA, Fábio Medeiros da. **O fenômeno das empresas *Scale-Up* e seus movimentos além-fronteiras nacionais: uma abordagem exploratória.** 2020. 346f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2020.

O presente estudo analisa o processo de internacionalização de Empresas de Crescimento Acelerado, denominadas *Scale-Ups*. A investigação parte das principais perspectivas teóricas no campo comportamental de Negócios Internacionais (NI): o modelo de Uppsala, contemplando a abordagem de *Effectuation*; a teoria de Redes de Relacionamento (*Networks*) e a perspectiva do Empreendedorismo Internacional (EI), incluindo a teoria das *Born Globals* (BG). As 24 proposições teóricas que emanam desses eixos são comparadas aos dados empíricos sobre o processo de internacionalização de 8 *Scale-Ups* fluminenses, coletados através de um estudo qualitativo multicase. A análise foi realizada usando o *software* NVivo 11, com base na classificação das informações, cruzamento de dados e análise do discurso. Avaliou-se empiricamente elementos das teorias comportamentais de NI que influenciaram o processo de internacionalização dessas empresas, buscando uma relação teórica entre os campos de Crescimento Acelerado e NI. Os resultados mostram que a perspectiva teórica com maior aderência ao processo de internacionalização das *Scale-Ups* é a teoria de Uppsala, com maior representatividade e maior intensidade, tendo 5 dos 8 casos mais aderentes ao modelo. As teorias de *Networks* e EI aparecem em menor frequência, sendo a teoria das *Networks* mais representativa, com dois casos mais aderentes, e a teoria de EI com aderência maior em um dos casos. Entretanto, a abordagem das *Born Globals*, dentro do campo de EI, se mostrou representativa, compreendendo 3 empresas com internacionalização precoce nos casos estudados. Dentre os achados da pesquisa não foram encontradas evidências de incentivos diretos por parte do governo brasileiro que facilitassem o processo de internacionalização das *Scale-Ups*. Nesse sentido, os resultados podem nortear a estratégia de outras empresas e políticas públicas de incentivo à internacionalização dessas organizações, gerando renda e empregos no Brasil.

Palavras-Chave: *Scale-Up*. Crescimento acelerado. Internacionalização. Estudo Multicasos. Nvivo.

ABSTRACT

ROSA, Fábio Medeiros da. **The phenomenon of Scale-Up companies and their movements across national borders: an exploratory approach.** 2020. 346f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2020.

The present study analyzes the internationalization process of fast-growth companies, called Scale-Ups. The investigation comes from the main theoretical perspectives in the behavioral field of International Business (IB): the Uppsala model, including the Effectuation approach; the theory of Relationship Networks (Networks) and the perspective of International Entrepreneurship (IE), including the Born Global Theory (BG). The 24 theoretical propositions that came from these fields are compared to the empirical data on the internationalization process of 8 Scale-Ups from Rio de Janeiro, collected through a qualitative multi-case study. The analysis was performed using the NVivo 11 software, based on information classification, crossed-data and discourse analysis. Elements of IE behavioral theories that influenced the internationalization process were empirically evaluated, seeking a theoretical relationship between the fields of Accelerated Growth and IB. The results show that the theoretical perspective with greater influence to the internationalization process of the Scale-Ups is the Uppsala theory, highly present and intense, in 5 of the 8 cases. Theories of Networks is not as frequent, being present in two cases. The theory of IE is only relevant in one of the cases. However, the Born Globals approach, within the IE field, proved to be important, comprising 3 companies with early internationalization in the cases studied. Among the research findings, there was no evidence of direct incentives on the part of Brazilian government to ease the internationalization process of Scale-Ups. Meaning the results can become strategies for other companies and guide public policies to encourage the internationalization of these organizations, generating income, jobs and dividends to both Brazil and the countries of destination. In addition, they can collaborate with the internationalization strategies of Scale-Ups generating income and job opportunities in Brazil.

KEYWORDS: Scale-Up. Accelerated growth. Internationalization. Multicase study. Nvivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|------------------|--|-----|
| Figura 1 | - Conceitos centrais e objetivos de estudo..... | 19 |
| Figura 2 | - Mapeamento das publicações de <i>Scale-Ups</i> e EAC..... | 19 |
| Figura 3 | - Ecossistema empreendedor – visão macro..... | 25 |
| Figura 4 | - Modelo de processos de internacionalização de Uppsala..... | 39 |
| Figura 5 | - Modelo de processos de internacionalização em Redes de Negócios..... | 39 |
| Figura 6 | - Hierarquia de classificação dos <i>nodes</i> | 131 |
| Figura 7 | - Codificação por nós - caso Andrea Marques..... | 133 |
| Figura 8 | - Nuvem de palavras - caso Andrea Marques..... | 134 |
| Figura 9 | - Codificação por nós - caso BigData Corp..... | 138 |
| Figura 10 | - Nuvem de palavras - caso BigData Corp..... | 139 |
| Figura 11 | - Codificação por nós - caso Gaudium..... | 143 |
| Figura 12 | - Nuvem de palavras - caso Gaudium..... | 144 |
| Figura 13 | - Codificação por nós – caso Lev..... | 148 |
| Figura 14 | - Nuvem de palavras - caso Lev..... | 149 |
| Figura 15 | - Codificação por nós – caso Pareto Group..... | 153 |
| Figura 16 | - Nuvem de palavras - caso Pareto Group..... | 155 |
| Figura 17 | - Codificação por nós – caso Storm Security & Safety Systems..... | 159 |
| Figura 18 | - Nuvem de palavras - caso Storm Security & Safety Systems..... | 160 |
| Figura 19 | - Codificação por nós - caso Vtex..... | 164 |
| Figura 20 | - Nuvem de palavras - caso Vtex..... | 165 |
| Figura 21 | - Codificação por nós - caso Zoox Smart Data..... | 168 |
| Figura 22 | - Nuvem de palavras - caso Zoox Smart Data..... | 169 |
| Figura 23 | - <i>Nós</i> de <i>cluster</i> por similaridade de codificação - 8 dimensões..... | 172 |
| Figura 24 | - Fontes em <i>cluster</i> - similaridade de palavras - 8 casos..... | 173 |
| Figura 25 | - Similaridade de codificação - 24 PTs..... | 174 |
| Figura 26 | - Similaridade de codificação por fonte..... | 175 |
| Figura 27 | - Gráfico de dispersão por PTs..... | 176 |
| Figura 28 | - Similaridade por palavra - 24 PTs..... | 177 |
| Figura 29 | - Gráfico de dispersão por casos..... | 178 |
| Figura 30 | - Hierarquia de classificação dos <i>nodes</i> – trechos codificados..... | 178 |
| Figura 31 | - Comparação de codificação – Caso Andrea Marques <i>versus</i> Lev..... | 182 |
| Figura 32 | - Comparação de codificação – BigData Corp. <i>versus</i> Gaudium..... | 184 |
| Figura 33 | - Comparação de codificação – Vtex <i>versus</i> Pareto Group..... | 186 |
| Figura 34 | - Comparação de codificação – Zoox <i>versus</i> Storm Security & Safety Systems..... | 188 |
| Figura 35 | - Comparação entre as abordagens de <i>Effectuation</i> <i>versus</i> <i>Causation</i> | 190 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------------|---|-----|
| Quadro 1 | - Perfil das <i>Scale-Ups</i> fluminenses..... | 28 |
| Quadro 2 | - Empresas participantes da edição 2016 e 2017..... | 29 |
| Quadro 3 | - Síntese das principais teorias de internacionalização..... | 31 |
| Quadro 4 | - Grau de internacionalização sob a ótica das <i>Networks</i> | 41 |
| Quadro 5 | - Definições do constructo <i>Born Globals</i> na literatura..... | 47 |
| Quadro 6 | - Uppsala adaptado ao contexto brasileiro e oportunidades para as <i>Scale-Ups</i> | 51 |
| Quadro 7 | - Comparação do constructo <i>Born Globals</i> e <i>Scale-Ups</i> na literatura..... | 59 |
| Quadro 8 | - Fundamentação teórica das dimensões de análise..... | 64 |
| Quadro 9 | - Resumo dos eixos teóricos e dos enquadramentos de análise..... | 67 |
| Quadro 10 | - Categorização das Proposições Teóricas (PTs)..... | 68 |
| Quadro 11 | - Empresas selecionadas para o estudo de caso..... | 73 |
| Quadro 12 | - Apresentação dos empreendedores..... | 77 |
| Quadro 13 | - Taxonomia de classificação dos <i>nodes</i> | 129 |
| Quadro 14 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Andrea Marques..... | 132 |
| Quadro 15 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Andrea Marques..... | 136 |
| Quadro 16 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso BigData Corp..... | 137 |
| Quadro 17 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso BigData Corp..... | 141 |
| Quadro 18 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Gaudium..... | 142 |
| Quadro 19 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Gaudium..... | 146 |
| Quadro 20 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Lev..... | 147 |
| Quadro 21 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Lev..... | 151 |
| Quadro 22 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Pareto Group..... | 152 |
| Quadro 23 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Pareto Group..... | 157 |
| Quadro 24 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Storm Security & Safety Systems..... | 158 |
| Quadro 25 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Storm Security & Safety Systems..... | 162 |
| Quadro 26 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Vtex..... | 163 |
| Quadro 27 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Vtex..... | 166 |
| Quadro 28 | - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Zoox Smart Data..... | 167 |
| Quadro 29 | - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Zoox Smart Data..... | 171 |
| Quadro 30 | - Aderências dos casos estudados às teorias comportamentais de NI..... | 196 |
| Quadro 31 | - Análise de sustentação das Proposições Teóricas..... | 197 |
| Quadro 32 | - Análise de sustentação das Proposições Teóricas por teorias de NI..... | 198 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabela 1 | - <i>Nodes</i> e classificações das codificações geradas através do NVivo 11 com dados das entrevistas realizadas em 2019..... | 125 |
| Tabela 2 | - Quantidade de trechos codificados por casos..... | 127 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|---|
| CCEs | Características do Comportamento Empreendedor |
| BG | <i>Born Global</i> |
| EAC | Empresa de Alto Crescimento |
| EBT | Empresa de Base Tecnológica |
| EI | Empreendedorismo Internacional |
| GEM | <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> |
| ICMS | Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação |
| IME | Instituto Militar do Exército |
| IPVA | Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores |
| ITD | Imposto sobre transmissão causa-mortis e doações de quaisquer bens e direitos |
| MPMEs | Micro, pequenas e médias empresas |
| NI | Negócios Internacionais |
| OECD | <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PT | Proposição Teórica |
| RJ | Rio de Janeiro |
| Sebrae | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| TI | Tecnologia da Informação |

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1 | Problema da pesquisa..... | 18 |
| 1.2 | Objetivo da pesquisa | 18 |
| 1.3 | Lacunas teóricas..... | 19 |
| 2 | BASES TEÓRICAS..... | 23 |
| 2.1 | Empresas <i>Scale-Up</i> como unidade de análise..... | 24 |
| 2.2 | Teorias de internacionalização..... | 30 |
| 2.3 | As <i>scale-ups</i> na perspectiva das teorias de internacionalização..... | 48 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 61 |
| 3.1 | Pesquisa qualitativa..... | 62 |
| 3.2 | Estudo de casos múltiplos..... | 63 |
| 3.3 | Proposições teóricas sobre o fenômeno..... | 63 |
| 3.4 | Seleção dos casos..... | 70 |
| 3.5 | Coleta dos dados..... | 74 |
| 3.6 | Entrevistas em profundidade..... | 78 |
| 3.7 | Análises de dados | 78 |
| 3.8 | Limitações do método..... | 79 |
| 4 | DESCRIÇÃO DOS CASOS..... | 80 |
| 4.1 | Andrea Marques..... | 81 |
| 4.2 | BigData Corp..... | 86 |
| 4.3 | Gaudium..... | 91 |
| 4.4 | Lev..... | 97 |
| 4.5 | Pareto Group..... | 104 |
| 4.6 | Storm Security & Safety Systems..... | 111 |
| 4.7 | Vtex..... | 116 |
| 4.8 | Zoox Smart Data..... | 120 |
| 5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS..... | 124 |
| 5.1 | Análise pelo software nvivo..... | 124 |
| 5.2 | Análise dos eixos teóricos e conexão com a literatura..... | 191 |
| 5.3 | Análise das proposições teóricas..... | 195 |
| 6 | CONCLUSÕES..... | 199 |
| 6.1 | Contexto geral da tese..... | 202 |
| 6.2 | Considerações finais..... | 205 |
| 6.3 | Considerações sobre a aplicabilidade dos resultados..... | 205 |
| 6.4 | Recomendações para empresas e governo..... | 206 |
| 6.5 | Recomendações para futuras pesquisas..... | 207 |
| 7 | REFERÊNCIAS..... | 208 |

| | | |
|--------------------|---|-----|
| APÊNDICE A | - Quadro de empresas participantes do ScaleUp Rio 2016 e 2017..... | 236 |
| APÊNDICE B | - Questionário de validação do entrevistados..... | 240 |
| APÊNDICE C | - Quadro de validação das perguntas do roteiro com as pts da pesquisa..... | 245 |
| APÊNDICE D | - Quadro de comparação das pts com as perguntas que as respondem..... | 249 |
| APÊNDICE E | - Quadro de comparação das perguntas com as PTs respondidas e a montagem dos casos..... | 252 |
| APÊNDICE F | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – Andrea Marques..... | 256 |
| APÊNDICE G | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – BigData Corp..... | 259 |
| APÊNDICE H | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – Gaudium..... | 262 |
| APÊNDICE I | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – Lev..... | 264 |
| APÊNDICE J | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – Pareto Group..... | 269 |
| APÊNDICE K | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – Storm Security & Safety System..... | 273 |
| APÊNDICE L | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – Vtex..... | 275 |
| APÊNDICE M | - Quadro com trechos codificados através do Nvivo 11 – Zoon Smart Data..... | 278 |
| APÊNDICE N | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – Andrea Marques..... | 281 |
| APÊNDICE O | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – BigData Corp..... | 285 |
| APÊNDICE P | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – Gaudium..... | 289 |
| APÊNDICE Q | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – Lev..... | 293 |
| APÊNDICE R | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – Pareto Group..... | 297 |
| APÊNDICE S | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – Storm Security & Safety Systems..... | 301 |
| APÊNDICE T | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – Vtex..... | 305 |
| APÊNDICE U | - Quadro de análises completas das estratégias de internacionalização – Zoon Smart Data..... | 309 |
| APÊNDICE V | - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de motivações para a internacionalização..... | 313 |
| APÊNDICE W | - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de atitude frente ao risco..... | 314 |
| APÊNDICE X | - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de velocidade de internacionalização..... | 315 |
| APÊNDICE Y | - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de escolha do mercado internacional..... | 316 |
| APÊNDICE Z | - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de modelo de entrada inicial de internacionalização..... | 317 |
| APÊNDICE AA | - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de movimentos subsequentes de internacionalização..... | 318 |
| APÊNDICE AB | - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de crescimento e internacionalização..... | 319 |

| | |
|--|-----|
| APÊNDICE AC - Quadro com trechos de justificativas de análise dos casos - dimensão de motor de internacionalização..... | 320 |
| APÊNDICE AD - Gráfico de codificação por caso – PT1..... | 321 |
| APÊNDICE AE - Gráfico de codificação por caso – PT2..... | 322 |
| APÊNDICE AF - Gráfico de codificação por caso – PT3..... | 323 |
| APÊNDICE AG - Gráfico de codificação por caso – PT4..... | 324 |
| APÊNDICE AH - Gráfico de codificação por caso – PT5..... | 325 |
| APÊNDICE AI - Gráfico de codificação por caso – PT6..... | 326 |
| APÊNDICE AJ - Gráfico de codificação por caso – PT7..... | 327 |
| APÊNDICE AK - Gráfico de codificação por caso – PT8..... | 328 |
| APÊNDICE AL - Gráfico de codificação por caso – PT9..... | 329 |
| APÊNDICE AM - Gráfico de codificação por caso – PT10..... | 330 |
| APÊNDICE AN - Gráfico de codificação por caso – PT11..... | 331 |
| APÊNDICE AO - Gráfico de codificação por caso – PT12..... | 332 |
| APÊNDICE AP - Gráfico de codificação por caso – PT13..... | 333 |
| APÊNDICE AQ - Gráfico de codificação por caso – PT14..... | 334 |
| APÊNDICE AR - Gráfico de codificação por caso – PT15..... | 335 |
| APÊNDICE AS - Gráfico de codificação por caso – PT16..... | 336 |
| APÊNDICE AT - Gráfico de codificação por caso – PT17..... | 337 |
| APÊNDICE AU - Gráfico de codificação por caso – PT18..... | 338 |
| APÊNDICE AV - Gráfico de codificação por caso – PT19..... | 339 |
| APÊNDICE AW - Gráfico de codificação por caso – PT20..... | 340 |
| APÊNDICE AX - Gráfico de codificação por caso – PT21..... | 341 |
| APÊNDICE AY - Gráfico de codificação por caso – PT22..... | 342 |
| APÊNDICE AZ - Gráfico de codificação por caso – PT23..... | 343 |
| APÊNDICE AAA - Gráfico de codificação por caso – PT24..... | 344 |
| APÊNDICE AAB - Quadro de análise de aderência de todos os casos com as proposições teóricas..... | 345 |

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido muito estimulado e fomentado em diferentes países (HERRINGTON; PENNY KEW, 2016). A atividade empreendedora é tida por diversos autores como a grande força motriz da economia (AUDRETSCH, 2007; BJØRNSKOV; FOSS, 2013; CASSON, 2005; URBANO; APARICIO, 2016; WONG; HO; AUTIO, 2005). Entretanto, existe uma modalidade de empreendimento que traz impactos relevantes para a economia e que se destaca das demais empresas: as *Scale-Ups* (DAUNFELDT; ELERT; JOHANSSON, 2014; ISENBERG, 2012; MASON; BROWN, 2013). Essas empresas são conceituadas como um tipo de Empresa de Alto Crescimento (EAC), também conhecidas como Empresas de Crescimento acelerado, mas com características particulares: dispor de mais de dez funcionários efetivos contratados; apresentar um crescimento de faturamento superior a 20% ao ano por, pelo menos, três anos consecutivos e dominar um modelo de negócio com possibilidade de escalabilidade (ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017; OECD, 2010).

Além do empreendedorismo, emergem cada vez mais aspectos que as relacionam a uma esfera de competição internacional (AMAL; MIRANDA; FILHO, 2008a; AMZAN, 2009; HAGEN; ZUCHELLA, 2014; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RENNIE, 1993). O fenômeno da globalização trouxe um olhar para além das fronteiras nacionais para diversos mercados e diferentes tipos de empresas. Nesse sentido, o *mindset* internacional se difundiu não apenas nas empresas convencionais, mas também nas *Scale-Ups*. Ser internacional é uma realidade cada vez mais comum para empresas do mundo todo, inclusive no Brasil. Dessa forma, o campo de Negócios Internacionais ganha cada vez mais relevância e importância na área de administração de empresas (RIBEIRO, 2016).

Cavusgil e Knight (2015) afirmam que qualquer empresa, de qualquer porte, pode desenvolver atividades internacionais. Portanto, incluem-se as *Scale-Ups* também nessa premissa, uma vez que são representadas por empresas de diferentes segmentos e áreas de atuação distintas, sendo na sua maioria classificadas como micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em relação ao porte (ISENBERG, 2016; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017; SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017).

Apesar de haver publicações em ambos os campos - Crescimento acelerado e Internacionalização - as produções que abordem as duas temáticas simultaneamente são escassas (ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018). A sinergia da temática de internacionalização

com as *Scale-Ups* se dá justamente pela necessidade de crescimento acelerado e pela busca de mercados, sejam eles nacionais ou internacionais (ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2019, 2017; ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018).

Do ponto de vista da internacionalização como estratégia de alavancagem de desenvolvimento empresarial, a expansão para mercados internacionais como pilar de crescimento acelerado encontra uma interseção com o campo de Negócios Internacionais (CARNEIRO; DIB, 2007; FÁTIMA et al., 2017; FIGUEIRA; MELLO, 2015) e as teorias de Crescimento da Firma (FLECK, 2003b; PENROSE, 2009), especialmente as proposições teóricas que versam sobre o fenômeno do Crescimento Acelerado (ISENBERG, 2016; LITTUNEN; NIITTYKANGAS, 2010).

Utiliza-se como objeto principal de análise a empresa e, entendendo-se que o papel do empreendedor nas MPMEs é central para o andamento e os rumos dos negócios, do ponto de vista teórico-empírico, tem-se como objeto secundário o empreendedor e sua trajetória internacional, relacionando os achados de campo qualitativos às teorias de Crescimento Acelerado (ISENBERG, 2016; LITTUNEN; NIITTYKANGAS, 2010; MONTEIRO, 2017), às teorias de Empreendedorismo Internacional (ODORICI; PRESUTTI, 2013; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009); às teorias de *Networks* - Redes de Relacionamento (CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; DENK; KAUFMANN; ROESCH, 2012; GAUR; KUMAR; SARATHY, 2011; JOHANSON; MATTSSON, 2015b; LECHNER; DOWLING, 2003; MIRANDA, 2015; VAHLNE; JOHANSON, 2020; WELCH; WELCH, 1996) e à outras teorias comportamentais de internacionalização – teoria de Uppsala, abordagem de *Born Globals* e a lógica de *Effectuation* (BILKEY; TESAR, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; MADSEN; SERVAIS, 1997; MCNAUGHTON, 2003; SARASVATHY et al., 2014; SARASVATHY, 2001a; VAHLNE; JOHANSON, 2013a).

PROBLEMA DA PESQUISA

As questões centrais buscam uma verificação do poder explanatório das teorias comportamentais de Negócios Internacionais (FIGUEIRA; MELLO, 2015) nos processos de internacionalização das *Scale-Ups*, verificando possíveis relações entre crescimento acelerado e internacionalização empresarial (ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018)

Para tal, estrutura-se a pesquisa e os procedimentos metodológicos para responder a seguinte pergunta de pesquisa:

- a) Quais os fatores ligados às teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas *Scale-Up* fluminenses?

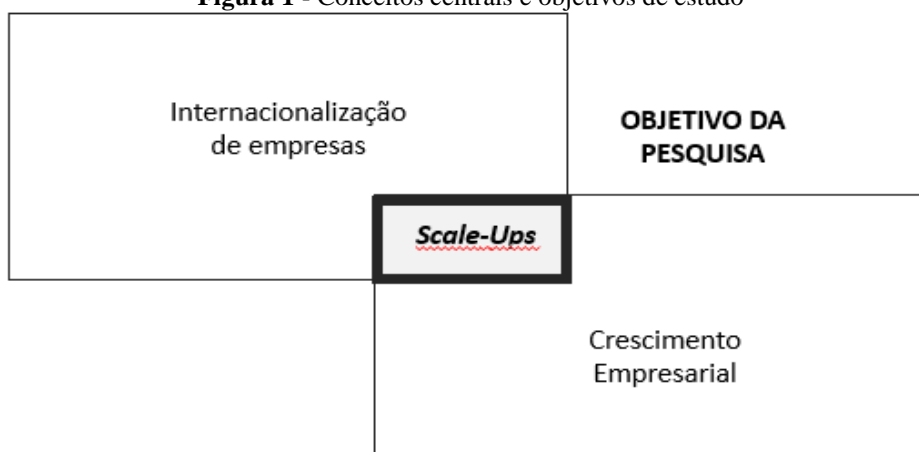
Adicionalmente, foram formuladas quatro perguntas secundárias:

- a) Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo *Scale-Up* podem acrescentar entre si?
- b) Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das *Scale-Ups* fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?
- c) Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas *Scale-Ups* no que tange à internacionalização dos seus negócios e como as mesmas estão estruturadas?
- d) Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das *Scale-Ups* fluminenses?

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

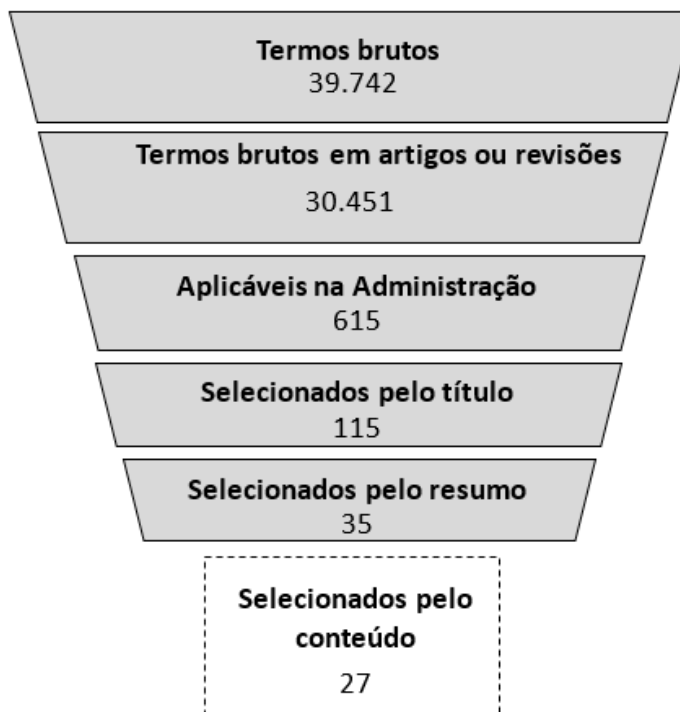
Para atender os objetivos deste estudo, utilizam-se como espaço empírico, especificamente, as empresas fluminenses participantes do programa ScaleUp Rio. Dada as lacunas de pesquisas no campo da Internacionalização, sob a ótica das *Scale-Ups* e do Crescimento Acelerado de Empresas, é justificada uma investigação exploratória metodologicamente estruturada para este estudo.

Como objeto de estudo, as *Scale-Ups* ocupam a interseção entre os campos teóricos de Negócios Internacionais e do Crescimento Empresarial, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 1 - Conceitos centrais e objetivos de estudo

1.3 LACUNAS TEÓRICAS

Segundo (ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018), os resultados apontam uma pequena quantidade de trabalhos publicados, conforme demonstrado na Figura 1, identificando um relevante *hiato* de pesquisa que combinem as EACs às teorias de internacionalização.

Figura 2 - Mapeamento das publicações de *Scale-Ups* e EAC

Fonte: (ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018)

A literatura de Negócios Internacionais (NI) como arcabouço teórico dos artigos, dentro da temática das *Scale-Ups*, se mostra escassa e pouco explorada. Entretanto, o fato isolado da existência de uma eventual dificuldade para a observação de certos fenômenos não significa, necessariamente, a não existência desses (GODFREY; HILL, 1995). Pelo contrário, a escassez de publicações e os *gaps* teóricos relacionando esses dois fenômenos e campos de conhecimento abrem novas possibilidades para contribuições teóricas relevantes para essas temáticas, tanto na área de NI quanto de EACs.

Os motivos para a escassez de publicações que correlacionem a internacionalização e o crescimento acelerado de empresas são de naturezas diferentes: marcos teóricos distintos; dificuldade de mensuração da correlação dos fatores; autenticidade da temática; estado inicial do fenômeno; entre outros fatores. Além disso, o campo de Negócios Internacionais estuda - entre outras temáticas - as *Born Globals*. Essa temática é relativamente recente como área de estudo, sendo ainda um campo em formação dentro de Negócios Internacionais. Portanto, o tema é objeto de estudo para muitos pesquisadores, catalisando produções acadêmicas que buscam contribuir com as teorias de internacionalização precoce no ciclo de vida das empresas (AMAL; MIRANDA; FILHO, 2008a; AMZAN, 2009; HAGEN; ZUCHELLA, 2014; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RENNIE, 1993).

Conceitualmente, identifica-se nas *Born Globals* uma possível proximidade com as *Scale-Ups* no que tange à internacionalização como estratégia para ganho rápido de mercado. Esse achado teórico-interpretativo possibilita o surgimento de uma lente teórica que une a rápida internacionalização com o rápido crescimento. Identifica-se, nessa revisão prévia, a aderência entre os fenômenos e as lacunas de pesquisa, possibilitando a união das teorias ligadas ao universo das *Scale-Ups* e das *Born Globals*.

Como trajetória metodológica, esta revisão sistemática procurou encontrar lacunas de pesquisa utilizando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, afins aos temas estudados, através da coleta e análise de dados de estudos correlatos de diferentes campos de conhecimento incluídos nesta revisão. Dessa forma, busca-se identificar as lacunas existentes na investigação, proporcionando a motivação e os fundamentos teóricos para este estudo, proporcionando um contexto mais pavimentado para esta pesquisa (GOUGH; OLIVER; THOMAS, 2012; KITCHENHAM, 2004; UMSCHIED, 2013).

1.3.1 Considerações sobre o tema

1.3.1.1 Relevância do Tema

As contribuições teóricas para as relações entre as áreas de NI e EAC são pioneiras e inéditas na literatura de Administração de Empresas. Esse fato, por si só, já justifica e atende aos requisitos e propósitos desta investigação.

Além disso, como subproduto desse trabalho, é feita uma organização e estruturação das informações até então desconexas da literatura de EAC e NI relacionadas às *Scale-Ups*. Há, ainda, contribuições teóricas a respeito do constructo *Scale-Up*, além de um aprofundamento empírico-teórico sobre o comportamento empreendedor das lideranças à frente desses empreendimentos. Por fim, é feito um mapeamento estruturado das estratégias de internacionalização das MPMEs fluminenses de alto crescimento, permitindo subsídios teóricos para aplicações gerenciais, governamentais e acadêmicas.

Portanto, esses ativos empírico-teóricos possibilitam uma melhor pavimentação teórica para pesquisas de natureza tanto quantitativa quanto qualitativa dentro do campo de Negócios Internacionais, Empreendedorismo e das Ciências da Administração de Empresas como um todo, além de possibilitar aplicações práticas tanto na esfera privada quanto na pública.

1.3.1.2 Relevância da Pesquisa

O impacto das *Scale-Ups* na economia e na geração de empregos é extremamente significativa, levando inclusive à criação de políticas públicas para fomentar e apoiar esse tipo de empresa (ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017; OECD, 2010). De fato, a relevância deste estudo reside em ocupar uma lacuna na literatura, uma vez que nos levantamentos prévios percebe-se um *gap* teórico na abordagem das *Scale-Ups* do ponto de vista da internacionalização de empresas (ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018).

Portanto, esta pesquisa acrescenta uma nova perspectiva de conhecimento à literatura de Negócios Internacionais e à literatura de Crescimento Acelerado, colaborando com o aprofundamento do conhecimento sobre a internacionalização das *Scale-Ups*. Com isso, traz relevantes colaborações teóricas e gerenciais ao campo da Administração de Empresas, capazes, inclusive, de colaborar com a construção de políticas públicas de fomento à internacionalização das Empresas de Crescimento Acelerado. Além disso, as contribuições

trazem aplicações empresariais catalisadoras em potencial para melhora da *performance* e do êxito das *Scale-Ups* no exterior

Como legado acadêmico, esta pesquisa inaugura uma nova abordagem empírico-teórica, oriunda da interseção destas duas áreas de conhecimento, Internacionalização e Crescimento Acelerado, abrindo possibilidades para futuros estudos que tratem desse novo recorte teórico, ampliando assim o conhecimento sobre as *Scale-Ups* na perspectiva da internacionalização.

2 BASES TEÓRICAS

O empreendedorismo ganha força no cenário de Negócios Internacionais, onde se tornam cada vez mais comuns as operações no exterior, com o mercado cada vez mais globalizado e aberto. Em vista disso, utiliza-se tanto a literatura de Negócios Internacionais quanto a de Crescimento Acelerado, incluindo as *Scale-Ups*, no contexto da Administração de Empresas para embasamento teórico desta pesquisa.

Portanto, este capítulo tem por objetivo fazer uma discussão teórica pautada na literatura dos campos de Negócios Internacionais e Crescimento acelerado, servindo assim de alicerce teórico-conceitual base neste trabalho. Esta revisão da literatura está estruturada da seguinte forma:

- a) Empresas *Scale-Up* como unidade de análise: *Uma visão histórica do fenômeno e O programa ScaleUp Rio*.
- b) Teorias de internacionalização: Uppsala, *Effectuation*, *Networks*. *Empreendedorismo Internacional* e a abordagem de *Born Globals*.

Sob o ponto de vista das teorias de Negócios Internacionais, a análise se fundamenta sob duas perspectivas clássicas: a comportamental e a econômica (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008; ANDERSEN; BUVIK, 2002; CARNEIRO; DIB, 2007). O levantamento na área de NI passa majoritariamente pelas teorias comportamentais de internacionalização (BILKEY; TESAR, 1977; CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; COVIELLO; MUNRO, 1995a; GABRIELSSON; GABRIELSSON; DIMITRATOS, 2014; JOHANSON; MATTSSON, 2015b; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; MADSEN; SERVAIS, 1997; MCNAUGHTON, 2003; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993; VAHLNE; JOHANSON, 2013a; WELCH; WELCH, 1996).

A justificativa se deu por uma adequação mais ergonômica aos objetivos e à abordagem investigativa escolhida para análise do fenômeno *Scale-Up*, bem como apresentar melhor aderência à natureza do objeto a ser estudado: o comportamento do empreendedor por trás das *Scale-Ups* do ponto de vista estratégico quanto ao processo de internacionalização da empresa. Dessa forma, as teorias comportamentais de NI se mostraram mais adequadas como base teórica, pois, esse eixo teórico busca uma avaliação orientada às decisões sobre onde e como

expandir as atividades internacionais, envolvendo análise de risco em ambientes de incerteza, redes de contato como diferenciais competitivos, atitudes e comportamentos empreendedores inerentes aos processos de internacionalização, entre outros aspectos comportamentais (CARNEIRO; DIB, 2007).

Outro eixo teórico tangenciado pelo fenômeno das *Scale-Ups* na área de NI refere-se às teorias econômicas de internacionalização (DUNNING, 1974, 1977, 1980, 1988, 2000, 2001; WILLIAMSON, 1977). Sua abordagem se aproxima do objeto de estudo pela própria definição assumida para o constructo *Scale-Up* neste estudo: indicadores financeiros por um período para classificação e enquadramento de uma empresa como uma EAC.

Entretanto, apesar de uma vasta literatura econômica de internacionalização (BUCKLEY; CASSON, 1998; DUNNING, 1974, 1977, 1980, 1988, 2000, 2001; HYMER, 1976; RUGMAN, 1980, 1985; RUGMAN; VERBEKE, 2004; TEECE, 1986, 2008; VERNON, 1992; WILLIAMSON, 1977) e relevância teórico-conceitual dessa corrente para investigar o fenômeno de crescimento acelerado, optou-se por uma abordagem comportamental na área de NI, tendo a empresa como perspectiva de análise e investigação principal e o empreendedor como aspecto secundário. Dessa forma, buscou-se fazer um levantamento dos fatores comportamentais presentes nas teorias de NI que têm influência sobre o processo de internacionalização das *Scale-Ups*. Com isso, intenta-se identificar uma possível relação entre internacionalização e crescimento acelerado, buscando *gaps* e conexões empírico-teóricas entre esses dois campos de conhecimento.

2.1 EMPRESAS *SCALE-UP* COMO UNIDADE DE ANÁLISE

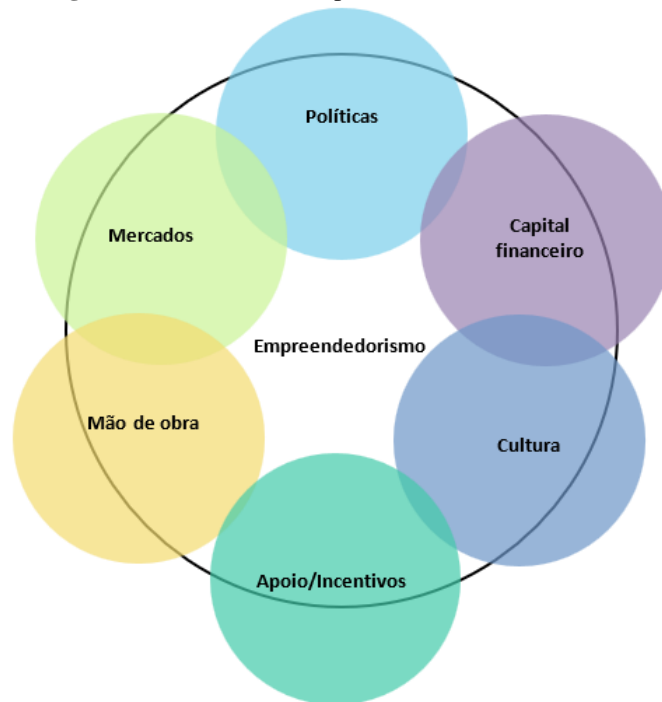
Apesar de o empreendedorismo ser o motor econômico no sistema capitalista, há diferenças de impactos econômicos gerados por tipos distintos de empreendimentos. Há, portanto, uma modalidade de empresa que traz impactos significativos para a economia do ponto de vista econômico e na geração de empregos, as empresas *Scale-Up* (DAUNFELDT; ELERT; JOHANSSON, 2014; ISENBERG, 2012; MASON; BROWN, 2013).

Além de um constructo em elaboração pelos acadêmicos, o termo *Scale-Up* é também a nomenclatura para um movimento empreendedor fomentado pelo ScaleUp Institute, pela Babson College, pela Endeavor, entre outras instituições, para difundir a cultura do crescimento

acelerado envolvendo os diversos atores na cadeia empreendedora, com o objetivo de articular a integração de todo o ecossistema (ISENBERG; ONYEMAH, 2016).

Nessa perspectiva, o empreendedorismo, portanto, é central no ecossistema empreendedor, sendo orbitado por aspectos macroeconômicos e sociais integrados, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3 - Ecossistema empreendedor – visão macro



Fonte: adaptado de Isenberg e Onyemah (2016, p.75)

Apesar de um impacto relevante na economia local, o percentual de empresas *Scale-Up* no mundo gira em torno de 1% sobre o total de organizações empresariais registradas (ISENBERG, 2012). Como a economia é competitiva, globalizada e em constante mudança, manter-se como uma *Scale-Up* é um desafio considerável para os empreendedores (MONTEIRO, 2017).

Todavia, tal fenômeno não costuma ocorrer de forma linear, apresentando dificuldades para a identificação de padrões na trajetória do crescimento acelerado das organizações em diferentes estágios de seus desenvolvimentos e de seus ciclos de crescimento, prejudicando a validação do modelo e a sua aplicação efetiva e sistêmica. (ROSA, 2017).

O ponto de partida para a análise da relação entre as EACs e o ambiente econômico está ligado à distribuição da taxa de crescimento. Para Monteiro (2017), no ambiente econômico

a distribuição típica das empresas, de acordo com suas taxas de crescimento anuais, se enquadra no cenário denominado cauda pesada, onde as empresas se distribuem em uma curva de forma senoidal, seguindo uma distribuição do tipo cauda longa em determinado período de tempo (BOTTAZZI; SECCHI, 2006; COAD, 2010).

Sobre a definição do constructo, não há um consenso sobre os critérios utilizados pelos diferentes autores (COAD et al., 2014a), prevalecendo majoritariamente dois critérios: comparação da empresa com o mercado e comparação da empresa com o período anterior.

O primeiro critério, comparação da empresa com o mercado, refere-se ao percentual de empresas em uma população que alcança a maior taxa de crescimento em termos de vendas e número de funcionários em um dado período. Dentro dessa abordagem, Coad et al. (2014) usou o seguinte recorte para classificação de empresas como *Scale-Ups*: 1% a 5% das empresas que mais crescem em número de empregados e 1% a 5% das empresas que mais crescem em termos de volume de negócios. Nessa lógica há uma comparação da empresa com o Mercado.

Já o segundo critério é adotado pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2010) e seguido por outros autores (ISENBERG, 2012, 2016; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017) para denominação de uma empresa do tipo *Scale-Up*. A lógica se baseia em empresas que crescem a um determinado ritmo, ou acima dele, por um período observável. O critério adotado é o de empresas que crescem acima de 20% ao ano por, pelo menos, três anos consecutivos. Nesse caso, o critério é baseado na comparação da empresa com ela mesma em relação ao ano anterior.

Dessa forma, o conceito de *Scale-Up* tem a empresa como o ponto referencial de análise, relacionando-a a contextos diferentes:

- a) Econômicos (macro) - analisando os impactos no setor e na economia;
- b) Organizacionais (meso) - com foco na cultura e nas peculiaridades internas da empresa;
- c) Individuais (micro) - focadas no empreendedor.

Para este estudo em particular, foi adotado o critério de comparação da empresa com ela mesma em um determinado período. A justificativa se dá pela escolha metodológica deste trabalho basear-se na análise das empresas participantes do programa ScaleUp Rio, onde o critério de seleção dessas empresas se dá pelo crescimento superior a 20% ao ano por, pelo menos, 3 anos consecutivos (DAUNFELDT; JOHANSSON; HALVARSSON, 2015; ISENBERG, 2012, 2016; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017; OECD, 2008).

2.1.1 Uma visão histórica do fenômeno

As *Scale-Ups* começaram a ser objeto de estudos devido à sua contribuição desproporcional para a economia em termos de geração de emprego (ACS; MUELLER, 2008; ACS; PARSONS; TRACY, 2008; BIRCH; MEDOFF, 1994; BRÜDERL; PREISENDÖRFER, 2000; HENREKSON; JOHANSSON, 2010; ROGERS et al., 2008) e ao impacto econômico que causam (BIOSCA, 2010; BRAVO-BIOSCA, 2011; DAUNFELDT; HALVARSSON, 2014; DAVIDSSON; HENREKSON, 2002; HENREKSON; JOHANSSON; STENKULA, 2010; HSIEH; KLENOW, 2014; LINDIČ; BAVDAŽ; KOVAČIČ, 2012; MONTEIRO, 2017).

O termo *Scale-Up* (ISENBERG, 2012, 2016; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017) é tratado na literatura de Administração como sinônimo de *Gazelas/Gazelles* (COAD et al., 2014b; DAUNFELDT; ELERT; JOHANSSON, 2014; DAVIDSSON; HENREKSON, 2002; DEMIR; WENNBERG; MCKELVIE, 2017; KRASNIQI; DESAI, 2016; LEE, 2014; MORENO; CASILLAS, 2007; SIPOLA; PUHAKKA; MAINELA, 2016) e de *EACs/High Growth firm* (ACS; PARSONS; TRACY, 2008; BOS; STAM, 2014; CENTRE, 2012; DAUNFELDT; ANDERS; NIKLAS, 2015; HENREKSON; JOHANSSON, 2010)

Dentre os trabalhos publicados abordando as EACs, foram feitas algumas revisões de literatura (COAD et al., 2013; DELMAR; DAVIDSSON; GARTNER, 2003; HENREKSON; JOHANSSON, 2010; MACHADO, 2016) que serviram de base para outros estudos que trataram a temática de Crescimento Acelerado sob diferentes abordagens: contextos geográficos específicos (DU; TEMOURI, 2015; SARGENT; MATTHEWS, 2015; SATTERTHWAITE; HAMILTON, 2017); empreendedorismo (BROWN; MAWSON; MASON, 2017; COLOMBO et al., 2016; WONG; HO; AUTIO, 2005); estratégias e políticas públicas (BROWN; MAWSON, 2016; DERBYSHIRE, 2013; DIMELIS; GIOTOPOULOS, 2017; FEESER; WILLARD, 1990; GINER; SANTA-MARÍA; FUSTER, 2017; MASON; BROWN, 2013; MOHR et al., 2014); entre outras temáticas.

Entretanto, apesar de não ser um tema inédito, esse constructo *Scale-Up* ainda está sendo elaborado e em fase de construção. Segundo Brown; Mason e Mawson (2014), ainda há pouca literatura que aborde os fatores de crescimento acelerado, abrindo novas possibilidades de contribuição teórico-metodológicas para esse fenômeno.

2.1.2 O programa ScaleUp Rio

O ScaleUp Rio é um programa do Sebrae em parceria com a Endeavor e a Babson College/Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Esse programa faz parte de um movimento global de suporte às empresas *Scale-Up* (ISENBERG, 2016; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017). No Brasil, esse movimento já soma 35 mil *Scale-Ups*, empresas que crescem de forma acelerada, consistente e apresentam resultados de alto impacto (IBGE, 2017).

Um levantamento sobre o perfil das empresas do tipo *Scale-Up* no estado do Rio de Janeiro (SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017) é apresentado de forma resumida e estruturada no quadro 1.

Quadro 1 - Perfil das *Scale-Ups* fluminenses

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| Porte | 92% das <i>Scale-Ups</i> são de pequeno e médio porte | Funcionários | Empresas com até 49 funcionários representam 56,44% do total de empresas |
| Tempo de mercado | 54,63% das <i>Scale-Ups</i> têm mais de 11 anos de trajetória no mercado | Geografia | Município do Rio de Janeiro (51,57%) Região Metropolitana (65,03%) |
| Média de idade | 14,8 anos | Média de sócios | 2,48 |
| Ramo de atividade: | | | |
| Varejo (24,67%) | Indústria da Construção (10,69%) | Serviços de Alojamento / Alimentação (9,95%) | Transporte (6,18%) |

Fonte: adaptado de Sebrae, Endeavor e Neoway (2017)

O programa está na 2ª edição, tendo seu piloto rodado em 2016 com 23 empresas participantes. Os resultados das empresas participantes vão ao encontro das teorias de desenvolvimento do ecossistema empreendedor (BABSON COLLEGE, 2016; ISENBERG, 2016; SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017) no que tange à evolução do ecossistema e no incremento dos resultados individuais das empresas participantes em termos de crescimento.

Em 2016 as empresas que participaram do ScaleUp Rio tiveram resultados expressivos do ponto de vista econômico: juntas obtiveram mais de 190.000 novos clientes; o crescimento médio foi de 140% ao ano; mais de 80% expandiram instalações; somadas investiram mais de 9 milhões em infraestrutura; juntas geraram mais de 500 novos empregos em comparação com o ano anterior, além de outros resultados positivos gerados pelo grupo (SEBRAE-RJ, 2017).

As empresas participantes das duas edições do programa ScaleUp Rio são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Empresas participantes da edição 2016 e 2017

| 2016 | | | |
|------------------|------------------|-----------------------|----------------|
| Árvore de Livros | Ecotronic | Passei Direto | We do Logos |
| Atende Simples | Equipare | Storm Security | Wpensar |
| BigData Corp. | Fábrica de Bolos | Super Commerce | Xtech commerce |
| Billy The Grill | Fumajet | Three Monkeys Beer | Yenzah |
| BR Med | Hareburguer | Vezpa Pizzas | Zoox |
| Descomplica | Pareto Group | Wdev | |
| 2017 | | | |
| Alô Madruga | Estante Mágica | Mainô | PEBMED |
| Andrea Marques | Fry's | MD Logística | SK Imagens |
| Cervejaria Noi | Gaudium | Moccato | Triad |
| Dentcare Center | iBooking | MyLASH | Trinks |
| Eletrofrigor | Lev | Next Level | Zerezes |

2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias de internacionalização abordadas na área de Negócios Internacionais se subdividem em duas grandes linhas de pensamento: econômica e comportamental (CARNEIRO; DIB, 2007). Apesar de trazerem uma abordagem diferente, ambas as escolas tentam explicar as motivações que as empresas adotam para expandirem suas atividades no exterior (HEMAIS; HILAL, 2001).

Nas teorias comportamentais, encontram-se os estudos nórdicos realizados a partir do final dos anos 70 (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1975; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978), os estudos sobre características das firmas (BILKEY, 1978; CAVUSGIL, 1980; WELCH; LUOSTARINEN, 1988); entre outras abordagens (SILVA; MORAES, 2013).

Na linha econômica, os primeiros estudos se baseavam em teorias que procuravam entender a abertura de subsidiárias no exterior por empresas multinacionais. Nessa abordagem, destacam-se a teoria da Internalização (OUCHI; WILLIAMSON, 1977; RUGMAN, 1981) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988, 2001). As teorias econômicas trouxeram uma combinação de abordagens econômicas clássicas para o contexto da internacionalização: mercadologia; custos de transação; vantagem competitiva; localização estratégica; entre outras.

Dessa forma, apresenta-se no quadro 3 a síntese das principais teorias dentro do campo de NI e suas respectivas abordagens: econômica e comportamental.

Quadro 3 - Síntese das principais teorias de internacionalização

| Teoria | Abordagem | Síntese |
|--------------------------------|------------------|---|
| Poder de Mercado | Econômica | Empresas se internacionalizam para aumentar seu poder de mercado. É feita basicamente através de investimento direto no exterior. |
| Ciclo de vida do produto | Econômica | A internacionalização leva em conta a escolha dos locais com foco na redução dos custos. |
| Internalização | Econômica | A decisão de expansão das atividades internacionais tem relação direta com os custos de transação e de operação no exterior. |
| Paradigma Eclético | Econômica | As empresas se internacionalizam baseadas em suas vantagens competitivas: propriedade; localização e internalização das atividades. |
| Modelo de Uppsala | Comportamental | As empresas se internacionalizam de forma gradual. O processo de internacionalização é influenciado pela distância institucional e é impactado pelo grau de incertezas. |
| <i>Networks</i> | Comportamental | As redes e conexões internacionais são importantes ativos na construção de redes internacionais. |
| Empreendedorismo Internacional | Comportamental | A figura do empreendedor é central na internacionalização das empresas. |
| <i>Born Globals</i> | Comportamental | O processo de internacionalização precoce é natural e almejado desde a concepção da empresa. |
| <i>Effectuation</i> | Comportamental | O processo decisório é baseado na ação e reação. É uma consequência reativa da imprevisibilidade e do dinamismo do mercado. |

Fonte: adaptado de Silva, Chauvel e Bertrand (2010, p. 46)

Apesar de haver uma produção relevante na abordagem econômica dentro do campo de Internacionalização de Empresas (BUCKLEY; CASSON, 1998; DUNNING, 1974, 1977, 1980, 1988, 2000, 2001; HYMER, 1976; RUGMAN, 1980, 1985; RUGMAN; VERBEKE, 2004; TEECE, 1986, 2008; VERNON, 1992; WILLIAMSON, 1977), o referencial teórico deste trabalho está pautado nas teorias comportamentais no campo de Negócios Internacionais: modelo de Uppsala, incluindo a abordagem de *Effectuation*; teoria das *Networks* e Empreendedorismo Internacional (contemplando as *Born Globals*).

2.2.1 Uppsala

Um dos modelos mais importantes nas teorias comportamentais de internacionalização é o modelo de Uppsala. Em meados da década de 70 surgiu uma série de trabalhos acadêmicos na Universidade de Uppsala, na Suécia, relatando a forma como as empresas suecas se internacionalizavam (HILAL; HEMAIS, 2003). Sua origem é marcada pela publicação de um artigo seminal proposto por Johanson e Vahlne (1977) e seguido por outras obras clássicas dentro da chamada Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1975; JOHANSON;

WIEDERSHEIM, 1975). Como contribuição teórica, o modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977) sugere que a internacionalização das empresas se dá de forma incremental em função das incertezas e da imprecisão das informações levantadas sobre o novo mercado internacional de destino. Esse estudo inaugurou uma nova abordagem dentro do campo de Negócios Internacionais, estruturando uma teoria comportamental, e não apenas econômica, por trás das iniciativas de internacionalização das empresas, gerando assim outro paradigma além do econômico vigente na época: o comportamental (FORSGREN, 2002).

Essa nova abordagem colocou as decisões relacionadas ao nível de comprometimento e à investida gradual da expansão para o exterior em busca de novos mercados internacionais como ponto central e fundamental no processo de internacionalização. Após os trabalhos seminiais de Uppsala, a escola se expandiu para outros centros de pesquisa e deu origem à Escola Nórdica de Negócios Internacionais, ampliando suas linhas de pesquisa e pulverizando trabalhos em outros centros de pesquisa mundo a fora (HILAL; HEMAIS, 2003).

De um modo geral, como fundamentação teórica, o modelo de internacionalização de Uppsala está pautado numa perspectiva gradualista, integradora e evolutiva da vivência experiencial e do conhecimento adquirido durante o processo de internacionalização. Há, portanto, uma relação diretamente proporcional entre conhecimento e comprometimento com os mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009, 1975, 1990). Nesse sentido, os fatores-chave das teorias de Uppsala são relacionados ao nível de comprometimento, à aplicação de recursos disponíveis e ao grau de conhecimento sobre os mercados de destino (CARNEIRO; DIB, 2007; CUNNINGHAM, 1985; FORSGREN, 2002; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007; HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1975; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; SOARES, 2013; TREVISAN, 2008; TUROLLA; CHIAVEGATTI, 2011).

Portanto, o processo de internacionalização acontece de modo incremental, acumulando conhecimento experiencial e ampliando os investimentos de diferentes naturezas de forma gradual na expansão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1975; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; SILVA; MORAES, 2013). Para Dal-soto, Paiva e Souza (2007), o processo gradual e incremental consiste em três etapas relativas às decisões de internacionalização: estabelecimento de canais de exportação; estabelecimento de subsidiárias de vendas e estabelecimento de subsidiárias de produção.

Sendo assim, os estágios de aprendizado incremental também seguem uma ordem cronológica e evolutiva (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1975; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; SILVA; MORAES, 2013).

Não obstante, as etapas incrementais e faseadas têm uma intenção de diminuição dos riscos e das incertezas no processo de internacionalização (HANSSON, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011). Além disso, uma das motivações de adoção de expansão gradual nas atividades internacionais é explicada pelo modelo de Uppsala para diminuir a distância institucional (HOFSTEDE, 1980; KOGUT; SINGH, 1988) entre o país de origem e o destino da expansão internacional (CHUEKE; BORINI, 2012), sendo esse fator de distância institucional relevante na decisão de onde internacionalizar (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000; HEMAIS; HILAL, 2004; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973).

Apesar de relacionado ao modelo de Uppsala, o constructo de distância psíquica, também denominada distância institucional no campo da Administração (GAMA et al., 2016), é muito discutido como validade epistemológica em diversas esferas e abordagens (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996; KOGUT; SINGH, 1988; SHENKAR, 2001). Entretanto, como aplicação desse constructo para a abordagem de internacionalização, a distância institucional pode ser sumarizada como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre os países aos quais haverá um intercâmbio econômico e cultural no processo de internacionalização (HEMAIS; HILAL, 2002; MELIN, 1992; O'GRADY; LANE, 1996). Ou seja, quanto mais baixa for a distância, menor o risco.

As dimensões da distância institucional estão manifestadas em diferentes aspectos nas relações internacionais: aspectos culturais; particularidades geográficas; o comércio pré-existente entre os países; as diferenças religiosas; a língua; as relações diplomáticas entre os países; o grau de desenvolvimento econômico; o nível educacional; os aspectos políticos etc. (FURTADO, 2001; GHEMAWAT, 2001).

Embora se mostre atual e pertinente para explicar as estratégias de diversas empresas em seus processos de internacionalização, o modelo de Uppsala é contestado do ponto de vista teórico e conceitual frente às novas realidades e abordagens globalizadas (AVILA; TORRES, 2010; CARVALHO; DIB, 2013; COVIELLO; MUNRO, 1997; HEDLUND; KVERNELAND, 1984; JOHANSON; VAHLNE, 2009; PETERSEN, 1996; SOARES, 2013), levando inclusive

às revisões conceituais do modelo original (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2017; WILLISON; BUISMAN-PIJLMAN, 2015). Um dos pontos-chave das críticas é referente à possibilidade do processo de internacionalização ocorrer com ações simultâneas e não necessariamente sequenciais (BENITO; WELCH, 1997; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 2009; REZENDE, 2002; SILVA; MORAES, 2013; SOARES, 2013). Essas novas abordagens e contra argumentações à escola de Uppsala evoluíram e amadureceram do ponto de vista teórico, abrindo outras linhas de estudo no campo comportamental de NI, expandindo as abordagens referentes aos processos de internacionalização.

Uma dessas novas teorias, denominada de lógica de *Effectuation* (SARASVATHY, 2001b, 2008), foca sua abordagem na tomada de decisão diante das incertezas. Esse modelo é baseado numa lógica de controle (GALKINA; CHETTY, 2015), sendo mais aplicável a ambiente de grande incerteza, onde haja muitas mudanças oriundas do ambiente externo, trazendo muita imprevisibilidade à dinâmica dos mercados (WELTER; KIM, 2018).

A convergência dessa abordagem e o modelo de *Uppsala* revisto (JOHANSON; VAHLNE, 2009; OLIVEIRA; FIGUEIRA; PINHANEZ, 2018; SOARES, 2013; VAHLNE; JOHANSON, 2013a, 2017) se dá pela busca de diminuição das incertezas (PELOGIO; ROCHA, 2017). Portanto, o objetivo do modelo de decisão de *Effectuation* é reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos. Sendo secundárias questões ligadas à maximização dos retornos financeiros potenciais (PELOGIO; ROCHA, 2017).

Entretanto, alguns estudos sobre internacionalização de empresas apontam para uma convergência nas teorias comportamentais, em especial nas teorias das Networks, estando estas indissociáveis das teorias de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009, 2011; VAHLNE; JOHANSON, 2013a, 2020).

Desta forma, a visão de construção de redes é estratégica e presente em modelos de internacionalização, tanto de grandes empresas quanto de pequenas e médias (VAHLNE; JOHANSON, 2017).

2.2.1.1 Abordagem efetiva e causal

Seguindo a linha comportamental dentro do campo de Negócios Internacionais, o *Effectuation*, ou a abordagem/lógica efetiva, ou teoria da Efetivação, surgiu do Campo de Negócios Internacionais, analisando a tomada de decisão empresarial e a lógica por trás do processo decisório.

O termo *effectuation* (SARASVATHY, 2001a) foi cunhado como alternativa ao modelo clássico de decisão que se baseia no princípio de causalidade racional. Sua proposta teórica foi fundamentada em seus achados de campo oriundos de uma pesquisa realizada com 30 fundadores de empresas americanas. Entre a população entrevistada, o perfil era formado por empreendedores pertencentes a mercados e portes distintos, onde se investigou os processos que norteavam a resolução de problemas e a tomada de decisão. Portanto, a abordagem efetiva pôde ser entendida como um processo dinâmico e criativo, que tem por objetivo o desenvolvimento de novas ideias em um ambiente empreendedor, sem a necessidade de um plano de negócio prévio e consistente, oriundo de uma lógica clássica, denominada *Causation* (SARASVATHY, 2001a).

Como contraste à lógica dominante e ao *mainstreaming* de gestão, a efetivação trouxe uma nova abordagem empírico-executora ao campo de Negócios Internacionais, tradicionalmente fundamentada em pensamentos lógico-rationais. A lógica de *Effectuation* serviu de base para o surgimento de novas abordagens comportamentais dentro das estratégias de internacionalização e de seus modelos teóricos (SARASVATHY et al., 2014; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Dessa forma, enquanto a lógica *Causation* tradicional entende que o mercado possui uma necessidade específica que precisa ser mapeada para ser atendida, a lógica do modelo *Effectuation* aborda o conceito de outra forma. Entende-se, portanto, que as oportunidades foram sendo construídas à medida que foram sendo identificadas, simultaneamente.

O dualismo entre *Effectuation* e *Causation* cria um contraponto lógico ao processo decisório do empreendedor (DEW; SARASVATHY, 2002; SARASVATHY; DEW, 2008). Entretanto, a dicotomia entre a efetivação e a causalidade coexiste no processo decisório e nas estratégias empresariais de internacionalização, não havendo hierarquia ou juízo de valores entre elas (SARASVATHY, 2001a). Assim, entende-se a causalidade como uma lógica racional preditiva, oposta à lógica de efetivação não preditiva e mais dinâmica (PELOGIO; ROCHA,

2017). Entretanto, a causalidade e a efetivação são partes complementares da tomada de decisão empresarial, não sendo excludentes, mas coexistindo no raciocínio empresarial (CHANDLER et al., 2011; SARASVATHY, 2001a).

Segundo Sarasvathy (2001a), a teoria da efetivação é baseada em cinco princípios: ação orientada à meta; ações de contingências ao invés de formalização de conhecimentos pré-existentes; aceite de perda acessível; estabelecimento de parcerias ao invés de análises competitivas e aceite e convivência com um cenário incerto ao invés de tentar prever o ambiente empresarial (SARASVATHY, 2001a, 2008). Sendo assim, observa-se que a teoria *Effectuation* se opõe diametralmente à teoria *Causation*, visto que os pressupostos do processo de decisão são distintos daqueles utilizados em uma lógica racional clássica (SARASVATHY et al., 2014; SARASVATHY, 2001a).

Complementar a esses princípios, Sarasvathy (2001a) apresenta a lógica de efetivação em cinco pilares metafóricos: pássaro na mão (*bird in hand*); perda acessível (*affordable loss*); manta de retalhos (*patchwork quilt*); limonada (*lemonade*) e piloto do avião (*pilot in the plane*).

Seus significados metafóricos se dão da seguinte forma:

- a) **Pássaro na mão:** comece com o que tem;
- b) **Perda acessível:** gaste só o que puder;
- c) **Manta de retalhos:** forme parcerias;
- d) **Limonada:** lide com contingências;
- e) **Piloto do avião:** controle, não preveja.

(SARASVATHY, 2001a)

Dessa forma, estes arquétipos têm um significado classificatório e didático, servindo para guiar o pensamento do empreendedor diante da tomada de decisão e da gestão do seu negócio (SARASVATHY, 2001b).

Segundo Salusse e Andreassi (2016), a lógica efetiva é aderente a outras teorias e conceitos de outras áreas de conhecimento: estratégia emergente (MINTZBERG; SHAKUN, 1978); criação de oportunidades através de imprevisibilidade (MARCH, 1978) e economia comportamental (SIMON; FELDMAN, 1959).

Paralelamente à complementariedade teórica pode-se perceber também que a teoria *Effectuation* não exclui outras teorias de NI, mas complementa suas abordagens. Dessa forma, as lógicas efetivas e causais caminham juntas na transversalidade de outras teorias. Por

exemplo, nas teorias de Uppsala há uma predominância da lógica Causal, uma vez que o processo é gradual e busca-se minimizar as incertezas. Nas teorias de *Networks* a lógica pode ser mista. Por exemplo, se o efeito de rede leva à internacionalização de forma não estruturada, mas por senso de oportunidade, prevalece a lógica efetiva. Entretanto, se a lógica da formação de redes for estruturada e os planos forem feitos para exploração da rede de forma racional, prevalece a lógica causal.

Da mesma maneira, as teorias de Empreendedorismo Internacional podem aplicar a lógica também de forma mista. Se o processo decisório do empreendedor está baseado numa escolha racional e preditiva, prevalece a lógica *Causation*. Se por outro lado as oportunidades são aproveitadas de forma não linear e estruturada, prevalece a lógica de *Effectuation*. Já nas teorias das *Born Globals*, pela natureza da velocidade das decisões e pela busca de internacionalização precoce, prevalece predominantemente a lógica efetiva, que é mais dinâmica e menos programática.

Em linhas gerais, quanto maior for a empresa, mais ela irá se aproximar da lógica *Causation*, já que a tomada de decisão tende a envolver mais pessoas e as exigências de governança são maiores. Em contrapartida, quanto menor for a estrutura organizacional, há mais probabilidade de haver espaço para a implementação de ações baseadas na lógica de *Effectuation*, principalmente pela autonomia de decisão por parte do empreendedor.

2.2.2 Networks

A perspectiva das *Networks*, ou teoria de Redes, derivou das teorias comportamentais oriundas da Escola de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003). Esta temática inaugurou uma análise de redes aos processos de internacionalização, trazendo uma abordagem relacional ao paradigma comportamental na área de Negócios Internacionais (BORGATTI; FOSTER, 2003; CARNEIRO; DIB, 2007; WELCH; WELCH, 1996). Apesar de consolidado, o constructo das *Networks* pode receber diferentes nomenclaturas para designá-lo (MATTSSON, 1989; PRASHANTHAM, 2006): teoria das Redes; Relações Estrangeiras; Cadeia de Fornecimento Integrada; Constelações Competitivas; Nacional *Net*; *Egocentered Networks*; *Production Networks* etc. (BARNIR; SMITB, 2002; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008; PRASHANTHAM, 2006).

A obra inaugural dessa nova corrente foi feita por Johanson e Mattsson (1987), onde a abordagem se pautava nos tipos de relacionamentos estabelecidos pelas empresas durante o

processo de internacionalização com os diferentes atores: fornecedores; mercado; clientes; entre outros *stakeholders* (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; TURNBULL; VALLA, 1986).

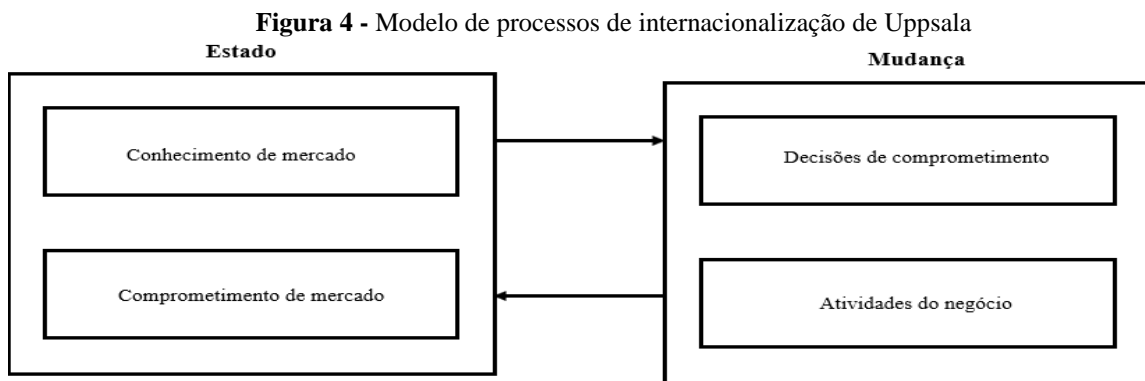
Como linha histórica, a teoria de *Networks* tem sua origem derivada do Paradigma da Interação (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008), sendo pautada nos relacionamentos e nas interações entre as empresas (REZENDE, 2002). Por essa ótica, tanto a empresa quanto o indivíduo estão inseridos num contexto de relacionamentos sociais, interorganizacionais e interpessoais (BARNIR; SMITB, 2002; COVIELLO; MUNRO, 1995b). Segundo Coviello e Mcauley (1999), a teoria das Redes pode ser observada sob a ótica tanto individual quanto organizacional, podendo conter conjuntos de duas ou mais relações interconectadas.

A construção do pensamento de rede abordou a influência das redes de relacionamentos nas motivações para internacionalização. Portanto, as conexões relacionais extrapolam as variáveis meramente econômicas, como a economia em escala e os custos de transação (CUNNINGHAM, 1985). Dessa forma, a abordagem das *Networks* ao invés de se ater exclusivamente aos fatores econômicos para explicar a internacionalização da firma, se concentra nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios nos processos de internacionalização (COVIELLO; COX, 2006; CUNNINGHAM, 1985; HEMAIS; HILAL, 2002; JOHANSON; MATTSSON, 2015a, 2015b; RAMOS; ALPERSTEDT, 2010). Nessa abordagem, uma empresa faz uso de recursos projetados por terceiros, sejam eles de curto, médio ou longo prazo, disputando com seus concorrentes a rede de contato estratégica e os acessos diferenciados aos parceiros-chave. Seguindo essa lógica, as empresas necessitam de recursos especiais de outras empresas - como ativos intangíveis - para entregarem aos seus clientes sua proposta de valor e garantirem vantagem competitiva no mercado (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010; ZAHRA; GEORGE, 2002). Portanto, o alargamento da rede de negócios no exterior pode privilegiar a posição das empresas internacionalizantes (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; PORTER, 1992), fortalecendo a construção de conhecimento mútuo e estabelecendo a confiança recíproca entre os participantes da rede (BARNIR; SMITB, 2002; CUNNINGHAM, 1985; JOHANSON; MATTSSON, 2015a).

A aproximação com Uppsala pode ser entendida sob o aspecto evolucionário e gradual da internacionalização. Isso porque o relacionamento empresarial gera uma base de conhecimento adquirido, levando à construção de confiança entre as partes e aumentando o comprometimento mútuo (CARVALHO; DIB, 2013; COVIELLO; COX, 2006). Dessa forma,

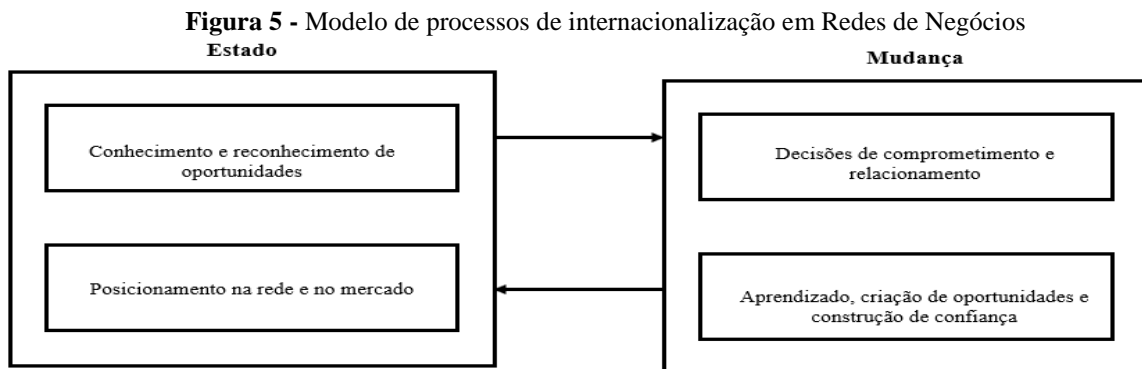
pertencer a diferentes redes permite o acúmulo de conhecimentos técnicos e econômicos, oriundos dos relacionamentos estabelecidos e do conhecimento tácito adquirido sobre as peculiaridades dos mercados-alvo. Esse movimento minimiza os custos de internacionalização, bem como minimiza também os riscos. Portanto, as relações facultam a oportunidade e a motivação para a internacionalização, transformando-se em pontes para os novos mercados internacionais (CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; JOHANSON; MATTSSON, 2015b; WELCH; WELCH, 1996).

Dessa forma, o modelo dos processos internacionais presentes na teoria de Uppsala original de 1977 (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é apresentado de forma esquemática na figura 4.



Fonte: adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p.37)

Como forma comparativa, o modelo revisado dos processos internacionais de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009) é apresentado de forma esquemática na figura 5.



Fonte: adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p.1424)

Na teoria de Redes, as atividades econômicas devem ser contextualizadas com os fatores econômicos e sociais (BARNIR; SMITB, 2002), tendo, portanto, uma valoração de acordo com

as parcerias estratégicas estabelecidas (CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; CHETTY; HOLM, 2000; COVIELLO, 2006; JONES; COVIELLO; TANG, 2011). Dessa forma, as decisões no contexto da internacionalização influenciam e são influenciadas pelos membros que compõem as redes de relacionamento internacionais (COVIELLO; MCAULEY, 1999; JOHANSON; MATTSSON, 1986; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008). Portanto, o êxito individual depende do sucesso coletivo e da própria *performance* da rede como um todo (BARNIR; SMITB, 2002).

Em linhas gerais, uma rede pode ter um caráter formal, informal e orgânico (CHETTY; HOLM, 2000). Além disso, pode ser caracterizada pela força e sinergia estabelecida entre os membros (ELFRING; HULSINK, 2003; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008). Dessa forma, a interdependência tende a gerar laços mais fortes entre os participantes e criar divisões de trabalho por especialização, favorecendo assim a organização de uma cadeia estruturada e departamentalizada por vocações empresariais e vantagens competitivas (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008).

Para Levy, Mota e Wermelinger (2008), os relacionamentos entre os diferentes atores podem ser divididos entre os relacionamentos pessoais (ELFRING; HULSINK, 2003), os relacionamentos sociais (CHETTY; HOLM, 2000), os relacionamentos profissionais (CHETTY; HOLM, 2000) e os relacionamentos empresariais (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008).

As maneiras de internacionalização na perspectiva das redes apresentam quatro formas básicas de internacionalização: *early starter*; *late starter*; *lonely international* e *international among others* (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; RAPOSO; SILVA; VIANA, 2004), conforme descrito no quadro 4.

Quadro 4 - Grau de internacionalização sob a ótica das *Networks*

| | | Grau de Internacionalização da Rede | |
|--|-------|--|---|
| | | Baixo | Alto |
| Grau de Internacionalização da Empresa | Baixo | Primeiros Iniciadores <i>(early starter)</i> | Últimos Iniciadores <i>(late starter)</i> |
| | Alto | Solidário Internacional <i>(lonely international)</i> | Experiente Internacional <i>(international among others)</i> |

Fonte: adaptado de Johanson e Mattsson (1988) *apud* Raposo, Silva e Viana (2004, p. 6)

Dessa forma, conceitualmente, as teorias de *Networks* se aproximam das teorias de Uppsala em relação à aderência teórica para análises de estratégias de internacionalização de grandes corporações (VAHLNE; JOHANSON, 2013a), mas também se mostram compatíveis com a internacionalização das MPMEs.

Paralelamente à abordagem relacional das empresas no nível dos pequenos negócios, surgem as teorias de Empreendedorismo Internacional (EI). Não obstante, o campo de EI foca sua abordagem no nível individual (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), sendo apropriado para abordar a internacionalização do ponto de vista da pequena empresa (COVIELLO; MCAULEY, 1999; HERRANZ; MACHADO, 2019) e do indivíduo que dirige as estratégias internacionais nesses estabelecimentos: o empreendedor.

2.2.3 Empreendedorismo Internacional

A globalização trouxe impactos expressivos no campo de Negócios Internacionais, gerando novas abordagens e linhas de pesquisa: entre elas o Empreendedorismo Internacional (EI). A área de EI também é derivada das teorias comportamentais de Negócios Internacionais (NI). Esse campo engloba um novo corpo de literatura dentro de NI (COVIELLO; MUNRO, 1995a; GABRIELSSON; GABRIELSSON; DIMITRATOS, 2014; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993), fazendo uma interseção entre os campos de Empreendedorismo, de Internacionalização de Empresas e de Gestão Estratégica (WACH, 2015; WACH; WEHRMAN, 2014).

Paralelo ao movimento de globalização e à abertura de Mercados cresce vertiginosamente o movimento empreendedor como motor do desenvolvimento econômico

(CUNNINGHAM, J.; LISCHERON, 1991; DORNELAS, 2005; EVA G. JONATHAN; SILVA, 2007; GEZER; CARDOSO, 2015; STEVENSON; JARILLO, 1990). Além das abordagens empíricas, a temática de empreendedorismo também gera interesse acadêmico no que tange à abordagem teórica como campo de conhecimento (BURG; ROMME, 2014; COPE, 2005; FERREIRA et al., 2014; JULIEN; MARCHESNAY; MACHADO, 2010; MITCHELL et al., 2002; MORAIS; VALADARES; EMMENODERFER, 2013; SALUSSE; ANDREASSI, 2016; TEAGUE; GARTNER, 2017).

Um dos pontos centrais do campo de Empreendedorismo Internacional está no protagonismo do empreendedor (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VERNON, 1992) no que tange à exploração de oportunidades, sejam elas de diferentes naturezas. Portanto, seu ponto de observação parte da análise das características comportamentais empreendedoras em ações de expansão internacional. Dessa forma, diferentemente das teorias de Uppsala (BILKEY; TESAR, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; VAHLNE; JOHANSON, 2013a) e das teorias de Rede (CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; JOHANSON; MATTSSON, 2015b; WELCH; WELCH, 1996) - que têm prioritariamente a empresa como unidade de análise - as teorias de Empreendedorismo Internacional trazem como análise central o comportamento do empreendedor no processo de internacionalização.

Sendo assim, entende-se que os estudos de Empreendedorismo Internacional têm como premissa principal entender as motivações da internacionalização empresarial sob a ótica do empreendedor e das pequenas empresas. Assim como as teorias de Negócios Internacionais foram forjadas sobre um paradigma econômico (DUNNING, 1988, 1989, 2001), a origem da Escola Empreendedora Comportamental fundamenta suas origens tanto em estudos comportamentais do empreendedor (COVIELLO; MUNRO, 1995a; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) como nas teorias e pensamentos econômicos na estruturação de seu pensamento (BARROS; FIÚSA; IPIRANGA, 2005).

No campo de EI as manifestações do fenômeno se tangibilizam de diversas formas nas atitudes do empreendedor como ponto central do processo de internacionalização: acúmulo de experiência; conhecimentos vivenciais (JOHANSON; VAHLNE, 1977); *mindset* globalizado (NUMMELA et al., 2014); busca de eficiência processual (BARTLETT; GHOSHAL, 1987; VERNON, 1992); estabelecimento de redes de contatos pessoais e profissionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009) etc.

Dentro da área de Empreendedorismo Internacional, o trabalho seminal de Mcdougall (1989a) é considerado como o marco teórico-empírico no campo. A estruturação dessa linha teórica como campo de conhecimento dentro de Negócios Internacionais começou a ser formada no final da década de 1980 e durante a década 1990 nos EUA (MCDOUGALL, 1989a; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994).

O primeiro ciclo de trabalhos dentro do campo (MCDOUGALL, 1989b; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) abordou empresas recém-criadas, com poucos anos de fundação, excluindo-se assim as firmas mais antigas e já estabelecidas no mercado. Esse recorte vai ao encontro das linhas de pesquisa que têm as pequenas empresas como objeto central de estudo (RAYMOND et al., 2014; SCHWEIZER, 2012; ZUCHELLA; SIANO, 2014). Segundo Leite e Moraes (2012), isso se deu pela concentração de estudos de empresas de pequeno porte no cenário internacional em estágios de desenvolvimento iniciais. Essa abordagem focada nas pequenas empresas apresentou um caráter atípico dentro dos estudos clássicos comportamentais na área de Negócios Internacionais (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; JOHANSON; VAHLNE, 1977), gerando assim um novo campo de conhecimento em NI.

Já o segundo ciclo de estudos de Empreendedorismo Internacional sai da esfera exclusiva das pequenas empresas e passa a abordar o conceito e o contexto empreendedor também nas empresas de portes maiores e já estabelecidas no mercado (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a). Nesse sentido, Zahra e George (2002) defendem que as atividades empreendedoras ocorrem independentemente do tempo de atividade e do tamanho da empresa, abrindo espaço para a abordagem de EI ao contexto de empresas consolidadas e estruturadas. Seguindo com os numerosos trabalhos e com as contribuições teóricas, o campo de EI foi ganhando reconhecimento e expandiu suas abordagens teóricas para outras escolas de pensamento dentro da área de Negócios Internacionais, agregando outros vieses e conceitos afins para a área (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; MCDOUGALL, 1989a; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; WELCH; WELCH, 1996; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Após a produção acadêmica aumentar consideravelmente, surgiram, consequentemente, trabalhos de revisão de literatura que sumarizaram o estado da arte dessa corrente teórica (COOMBS; SADRIEH; ANNAVAVARJULA, 2009; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; KEUPP; GASSMANN, 2009; KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012). Essas revisões organizaram a literatura e trouxeram uma contribuição teórica importante para a formação do campo. O

processo evolutivo de produção na área de EI avançou e ampliou a sua abordagem. Com isso, os estudos de EI deixaram de ter o olhar exclusivamente focado no empreendedor, abrindo espaço para análises mistas que contivessem outros atores organizacionais envolvidos no processo de internacionalização (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Um potencializador da relevância do campo de EI dentro da área de Negócios Internacionais está no fato de o Empreendedorismo Internacional ir ao encontro de um movimento empreendedor mundial e das políticas de fomento às atividades empreendedoras (ARAUJO; BOAS, 2013; BYGRAVE, D.W.; ZACHARAKIS, 2004; MTIGWE, 2006; SARFATI, 2013; SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015).

Apesar de semelhanças e interseções entre os campos de Empreendedorismo Tradicional e do Empreendedorismo Internacional, algumas características se distinguem no que diz respeito às abordagens e aos enfoques. No contexto tanto do Empreendedorismo clássico quanto do Empreendedorismo Internacional o ator das ações é o empreendedor. Pois, é ele quem tem a força motriz de mobilização para a realização.

Enquanto no Empreendedorismo Tradicional o foco está relacionado à criação de um novo negócio por parte do empreendedor (FILION, 1999), no Empreendedorismo Internacional a questão extrapola a criação de negócios e se concentra no processo de internacionalização desse empreendimento já estabelecido. Portanto, ainda que próximos em conceitos, o EI está centrado nas atividades voltadas à internacionalização e ao mercado externo (JONES; COVIELLO; TANG, 2011). Não obstante, Oviatt e Mcdougall (2005) trazem uma visão expandida acerca do Empreendedorismo Internacional, abordando não apenas a operação internacional em si, mas todo o processo de busca de oportunidades no exterior: descoberta; avaliação e exploração das oportunidades internacionais.

Seguindo essa visão mais ampla do fenômeno e do campo, o Empreendedorismo Tradicional abarca outras esferas além da dimensão individual. Gartner (2011) em sua revisão da literatura classifica quatro dimensões relacionadas à atividade empreendedora: indivíduo(s); organização; ambiente e processo (GARTNER, 2011). Essas esferas contemplam diferentes motivações e antecedentes do empreendedor para agir: a necessidade de realização; a localização do controle; a propensão ao risco; a satisfação no trabalho; a experiência de trabalho anterior; a existência de referências próximas de empreendedores; a idade; o nível de educação; entre outros aspectos (GARTNER, 2011; GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008).

Da mesma forma, há outras dimensões envolvidas no processo de empreender em mercados internacionais. Um importante eixo no campo de Empreendedorismo Internacional está relacionado à inovação (MTIGWE, 2006; SEGARRA; TERUEL, 2014; ZAHRA; GEORGE, 2002), aos avanços tecnológicos de informação e à democratização dos meios de comunicação (CASTELLS, 1999; RAYMOND et al., 2014; ROSA; CHEVITARESE, 2017). Essa evolução e pulverização das tecnologias e da inovação trazem novas oportunidades para empresas de todos os portes, proporcionando mais competitividade ao mercado. Por outro lado, permite também acessibilidade aos mercados internacionais, principalmente para as empresas de pequeno porte, potencializando assim sua participação internacional através da tecnologia (DIB; DA ROCHA; DA SILVA, 2010; HERRANZ; MACHADO, 2019; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RIBEIRO; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012; SARMENTO; CARVALHO; DIB, 2016; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010) e das redes a que pertencem (MCDUGALL; OVIATT, 2003; OVIATT; MCDUGALL, 1997).

Dessa maneira, a construção de redes traz um ponto de encontro entre as teorias de *Networks* e de Empreendedorismo Internacional, pois, é justamente na valorização das conexões internacionais estabelecidas pelos empreendedores que essas áreas se encontram e dialogam. Portanto, essa sinergia entre os empreendedores propicia a criação de redes e de parcerias estratégicas como diferencial competitivo (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004; SASSEN, 2007; TURNER, 2003).

Além das teorias de *Network*, o campo de Empreendedorismo Internacional se aproxima no aspecto de diminuição de risco das teorias comportamentais de Uppsala. Há, portanto, em ambas as teorias comportamentais de NI, uma tentativa de mitigação dos riscos. No Campo de EI isso é levado para a dimensão individual, onde os empreendedores tentam diminuir o risco iminente durante suas investidas na internacionalização através de ampliação da rede e na busca de parcerias estratégicas (MTIGWE, 2006).

Outra temática usada no campo de Empreendedorismo Internacional relacionada a outras áreas está ligada à vantagem competitiva das empresas no processo de internacionalização (OVIATT; MCDUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002). Essa abordagem faz uma ponte conceitual com os estudos de estratégia focados nos diferenciais competitivos das empresas (PORTER, 1989, 1980; PORTER; KRAMER, 2011).

Mediante o exposto, entende-se que o Empreendedorismo Internacional é uma área multidisciplinar, que tangencia, portanto, outras áreas de conhecimento. Dessa forma, o campo

é resultante de múltiplas dimensões de análise e interconexões, entre elas: o processo de exploração de oportunidades internacionais; a inovação; a atitude face ao risco; o desenvolvimento de recursos competitivos; a busca de vantagem competitiva internacional; o comportamento empreendedor; entre outras esferas (LEITE; MORAES, 2012). Dessa forma, o Empreendedorismo Internacional se firma como um importante campo de conhecimento dentro da área de Negócios Internacionais, sendo desdobrado em outras abordagens e teorias relevantes e consistentes.

2.2.3.1 *Born Globals*

A corrente teórica denominada *Born Globals* derivou do campo de Empreendedorismo Internacional e está focada em entender as motivações que fazem uma empresa iniciar sua internacionalização de forma precoce (CARNEIRO; DIB, 2007; MARIANO et al., 2016; RIALP et al., 2005; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). Nesse sentido, as *Born Globals* podem ser entendidas como novos empreendimentos internacionais que na concepção da empresa já tem uma modelagem focada em internacionalização (MCDOUGALL, 1989b; RENNIE, 1993).

Portanto, a característica que torna as *Born Globals* diferentes de outras abordagens de internacionalização está ligada ao seu processo acelerado de internacionalização. Como efeito dessa rápida internacionalização, Autio, Sapienza e Almeida (2000) afirmam que a exploração das oportunidades internacionais nas fases iniciais da empresa potencializa a capacidade empreendedora, estimulando o comportamento assertivo do empreendedor e aumentando as possibilidades de crescimento.

Entretanto, as definições de *Born Globals* têm características distintas no campo de Negócios Internacionais, baseadas em critérios distintos de validação e enquadramento (DIB, 2008), conforme descritas no quadro 5.

Quadro 5 - Definições do constructo *Born Globals* na literatura

| Ponto de partida teórico | Características | Autores |
|---|---|--|
| Fenômeno a partir de 1990 | Surgimento posterior a 1990 com internacionalização precoce | (MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002; RASMUSSAN; MADSEN; EVANGELISTA, 2001) |
| Faturamento internacional no exterior | 5% | (MCDOUGALL, 1989a) |
| | 25% | (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; KOED MADSEN; SERVAIS, 2004; MOEN; SERVAIS, 2002; RASMUSSAN; MADSEN; EVANGELISTA, 2001); |
| | Mais de 50%, para firmas de pequenas economias abertas | (GABRIELSSON; SASI; DARLING, 2004) |
| Abrangência de mercados | Um ou poucos mercados internacionais | (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003) |
| | Várias regiões do mundo | (GABRIELSSON; SASI; DARLING, 2004; MCNAUGHTON, 2003) |
| Tempo de internacionalização após fundação | 2 anos | (MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002) |
| | 3 anos | (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; KOED MADSEN; SERVAIS, 2004) |
| | 5 anos | (ZUCHELLA, 2002) |
| | 8 anos | (OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994) |
| | 15 anos (com 50% de vendas em outro continente) | (GABRIELSSON; SASI; DARLING, 2004) |

Fonte: adaptado de Dib (2008)

Segundo Amzan (2009), a literatura de NI traz diferentes denominações para o termo *Born Globals*: *International New Ventures*; *Global Start-Ups*; *Instant Exporters*; *Born-Internationals*; *High Technology Start-Ups*; *Early Internationalizing Firms*; *Micromultinationals*; entre outros termos (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; OVIATT; MCDUGALL, 1994, 1997; RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005).

Com a globalização, a democratização dos meios de comunicação e a facilidade de locomoção, o fenômeno das *Born Globals* é cada vez mais comum, sendo o processo de internacionalização muito menos complicado, mais facilitado e mais barato, inclusive (ANDERSSON; WICTOR, 2003).

As *Born Globals* se diferem de outras teorias comportamentais, como Uppsala (CANCELIER; MÈRCHER, 2019; CULPI, 2016) e *Network*, no tocante à velocidade e aos processos de internacionalização. Nos modelos tradicionais, a internacionalização é faseada e gradual. Entretanto, as *Born Globals* fazem uma contração de tempo e espaço em seus processos de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; KNIGHT; KOED MADSEN; SERVAIS, 2004).

Apesar de pertencer ao campo de Empreendedorismo Internacional e considerar o empreendedor como um ator importante no processo de internacionalização acelerada, as teorias de *Born Globals* não focam seus alicerces nos *drives*¹ do processo decisório do empreendedor.

2.3 AS *SCALE-UPS* NA PERSPECTIVA DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de haver publicações há décadas que versam sobre o crescimento da empresa, a literatura existente não aborda como foco principal a conexão direta entre crescimento acelerado e as estratégias de internacionalização. Porém, é possível ver evidências na literatura que possibilitem essa conexão teórica. Nas teorias de Crescimento da Firma, alguns autores apontam que a atividade exportadora, bem como a internacionalização, pode favorecer o crescimento das empresas (ACHTENHAGEN; NALDI; MELIN, 2010; MACHADO, 2016; WAKKEE; VAN DER VEEN; EURLINGS, 2015). Brenner e Schimke (2015), ao analisarem o crescimento de pequenas empresas na Alemanha, identificaram que as exportações

¹ Termo usado no universo corporativo para expressar direção, orientação.

minimizavam o declínio e diminuían as oscilações nas taxas de crescimento das mesmas empresas.

Conceitualmente, a internacionalização de empresa pode ser sumariamente entendida como a obtenção de parte ou do total do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias em outros mercados transnacionais (ALMEIDA, 2006; DIB, 2008; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). No caso das *Scale-Ups* fluminenses podemos entender que, pela natureza distinta de maturidade e pelo acesso ao capital, algumas empresas podem adotar dois vieses referentes à internacionalização no que tange ao capital: com capital próprio e sem capital próprio.

Entre os fatores desencadeantes da inserção de empresas no mercado internacional destacam-se o inevitável processo de abertura internacional e a tendência globalizante das economias e mercados (LEMAIRE; PETIT; DESGARDINS, 1997). Dentro dessas perspectivas, alguns autores associam crescimento à exportação e à internacionalização (ACHTENHAGEN; NALDI; MELIN, 2010; BRENNER; SCHIMKE, 2015; COAD; TAMVADA, 2012; DAVIDSSON; ACHTENHAGEN; NALDI, 2010; WAKKEE; VAN DER VEEN; EURLINGS, 2015)

Dentro dessa contextualização, foram feitas análises teórico-comparativas relacionando o fenômeno das *Scale-Ups* ao referencial teórico de NI adotado neste trabalho.

2.3.1 Uppsala e as *Scale-Ups*

Segundo Carvalho e Dib (2013), as críticas à abordagem de Uppsala podem ser sintetizadas em relação à escolha do modo de entrada, podendo essas ser contextuais e contingenciais, não precisando ser, necessariamente, incrementais e graduais, conforme modelos originais (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Dessa maneira, a entrada no exterior pode ser feita suprimindo algumas etapas do processo sequencial, acelerando assim o processo de internacionalização das empresas (DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014; HEMAIS; HILAL, 2001).

Essa revisão do modelo de Uppsala vai ao encontro da necessidade de aceleração no processo de internacionalização das *Scale-Ups*, uma vez que a velocidade é um dos fatores mais importantes para esse tipo de empresa (ISENBERG, 2012; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017; TERJESSEN; BOSMA; STAM, 2016).

Com intuito de relacionar a literatura de Uppsala com o contexto das empresas *Scale-Up* fluminenses e o contexto brasileiro de internacionalização, objetos de análise deste trabalho, buscou-se na literatura uma sustentação empírica que comparasse o modelo de Uppsala com as estratégias de internacionalização adotadas por empresas brasileiras na literatura.

Para tal, apresenta-se o quadro proposto por Dal-soto, Alves e Bulé (2014), adaptado às possibilidades de estratégias usadas pelas *Scale-Ups* dentro do modelo de Uppsala, comparando com as estratégias usadas pelas empresas brasileiras, apontadas pelos autores em sua revisão da literatura, conforme quadro 6.

Quadro 6 - Uppsala adaptado ao contexto brasileiro e oportunidades para as *Scale-Ups*

| Questões | Modelo de Uppsala | Estratégias de empresas brasileiras revistas na literatura | Possíveis estratégias para <i>Scale-Ups</i> |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Por que internacionalizar? | O motivo principal é a busca de novos mercados como consequência do crescimento da empresa e saturação do mercado. | Aprendizagem e desenvolvimento de competências; busca de economias de escala; saturação do mercado doméstico. | Para ganhar mercado. |
| O que internacionalizar? | Produtos, serviços ou tecnologias. Não há explicitamente restrições de escopo quanto ao objeto de internacionalização. | Exportação: produtos industrializados com predomínio dos setores industriais de baixa intensidade tecnológica. | Produtos e serviços com maior facilidade de entrega e capacidade de escalabilidade. |
| Quando internacionalizar? | A partir da saturação do mercado doméstico, não restringindo o crescimento da empresa. A decisão de internacionalização raramente baseia-se em processos sofisticados e o conhecimento de mercado é determinante para o nível de comprometimento internacional. | Caráter emergente e incremental dos movimentos de internacionalização; conhecimento experiencial por meio do comprometimento crescente; perfil claramente contingente, de acordo com os interesses entre os mercados interno e externo. | O mais rápido possível, a fim de ganhar mercado e garantir crescimento acelerado. |
| Onde internacionalizar? | A escolha dos mercados externos está relacionada com a distância psíquica. O grau de incerteza quanto ao processo de internacionalização diminui com a experiência em países psiquicamente próximos, o que auxilia e prepara a empresa para a entrada em países psiquicamente mais distantes. | Utilização do conceito de distância psíquica; Internacionalização para países culturalmente próximos, como Argentina, México e Portugal. No entanto, países psiquicamente próximos podem ocultar complexidades; Inserção emergente em outros mercados e uso de produtos globais. | Onde haja menor distância psíquica para aumentar a velocidade e facilidade de crescimento. |
| Como internacionalizar? | Por meio da inserção gradual nos mercados externos com pequenos passos de comprometimento, de acordo com a cadeia de estabelecimento, observada a distância institucional existente entre os mercados envolvidos. | Taxa historicamente baixa de exportações, comparadas ao faturamento total da empresa; ênfase centrado na competição de custo baixo. No entanto, vários estudos corroboraram a utilização do conceito da cadeia de estabelecimento em empresas brasileiras. | De forma incremental e constante para garantir as elevadas taxas de crescimento e ganhos consideráveis de mercado. |

Fonte: adaptado de Dal-sot, Alves e Bulé (2014, p. 182)

Após a análise e o aprofundamento conceitual, entende-se que as contribuições teóricas da Escola de Uppsala se mostram relevantes para a investigação de aspectos incrementais e graduais das *Scale-Ups* fluminenses nas expansões para o mercado internacional em busca de crescimento acelerado. A aderência se pauta sob os mesmos paradigmas estratégicos: comprometimento internacional e investidas graduais em busca de expansão e crescimento constantes.

2.3.1.1 *Effectuation, Causation* e as *Scale-Ups*

Apesar de haver alguma delimitação de campos dentro da área comportamental de Negócios Internacionais - Uppsala, *Network* e EI - há lacunas de pesquisas e espaço para trabalhos transversais na área que abordem diferentes enfoques e percorram mais de uma área de conhecimento dentro de NI (WILTBANK; SARASVATHY, 2010). Esse é o caso das teorias denominadas *Effectuation*.

Do ponto de vista teórico, é possível traçar paralelos entre a lógica de efetivação e a temática do crescimento acelerado das *Scale-Ups*, principalmente nas empresas com pouco tempo de mercado, uma vez que o *Effectuation* tem uma aplicação mais aderente aos estágios iniciais dos ciclos de vida das empresas. Isso se dá porque as incertezas tendem a ser maiores nas fases de validação dos negócios e nos períodos iniciais de maturidade do empreendimento (SARASVATHY, 2001a).

Nessa lógica, as empresas tendem a ter um ciclo de vida faseado e evolutivo, podendo passar de *startups* para *Scale-Ups* maduras em apenas alguns anos de existência (HANKS et al., 1993). Portanto, essa abordagem vai ao encontro da realidade das *Scale-Ups* fluminenses, já que o faseamento não prevê um tempo específico de maturação, acontecendo sem uma ordem cronologicamente pré-definida.

Entretanto, o fenômeno de maturação acelerada para as *Scale-Ups* fluminenses não pode ser visto como uma regra, mas como uma exceção nesse grupo de empresas. Na maioria dos casos, as *Scale-Ups* vão amadurecendo gradualmente como empresas até conseguirem um crescimento acelerado durante um período mínimo de 3 anos (ISENBERG; ONYEMAH, 2016). Corroborando com essa inferência, estão as estatísticas demográficas das *Scale-Ups* fluminenses, onde a média de idade das empresas de alto crescimento no estado do Rio de Janeiro é de 14,8 anos, sendo cerca de 55% delas com mais de 11 anos de trajetória no mercado.

Do ponto de vista da geração de empregos, cerca de 46% delas emprega mais de 50 funcionários em seu quadro funcional (SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017).

Portanto, as *Scale-Ups* se aproximam mais da lógica *Causation* no que diz respeito à maturidade empresarial, às estruturações racionais e ferramentais no processo decisório. Isso se dá pela menor velocidade no processo decisório de empresas mais estruturadas, pela necessidade de governança e pela aversão maior ao risco. Este procedimento é aderente à conduta das empresas mais estruturadas, uma vez que o processo decisório é mais complexo e demorado.

Por outro lado, podemos também entender que há um *link* teórico entre as *Scale-Ups* e a lógica efetiva no que diz respeito à imprevisibilidade das taxas de crescimento. Nessa lógica podemos destacar o fato de a taxa real de crescimento acelerado ser imprevisível e imprecisa. Isso porque as empresas estão expostas às complexidades dos mercados, às incertezas nos cenários, ao dinamismo das relações mercadológicas e às constantes pressões da concorrência. Portanto, é possível afirmar que o crescimento das *Scale-Ups* a patamares superiores a 20% ao ano, por, pelo menos, 3 anos consecutivos, pode não ter sido planejado, mas alcançado como resultante de um processo de tentativas e adequações às circunstâncias e às situações surgidas na trajetória empresarial. Dessa forma, as decisões seguem, majoritariamente, a lógica de *Effectuation*, transformando a empresa em uma *Scale-Up* sem um plano estruturado e organizado logicamente.

Não obstante, a teoria *Effectuation* tem uma aproximação conceitual com a teoria de *Networks* do ponto de vista de estabelecimento de relações e parcerias estratégicas. A lógica de *Effectuation* privilegia o dinamismo das relações entre os atores de forma orgânica e espontânea, minimizando a importância de possíveis planejamentos e seleções prévias de relações estratégicas, unicamente usadas de forma funcionalmente estruturada.

Como um paralelo com as *Scale-Ups*, tanto a lógica causal como a lógica da efetivação podem ser usadas como subsídio para o processo decisório do empreendedor na criação e desenvolvimento de novos negócios (DEW; SARASVATHY, 2002; SARASVATHY et al., 2014; SARASVATHY, 2001a).

Dessa forma, ao utilizar a lógica de *Effectuation* o empreendedor pilota seu negócio de forma não estruturada, passível de mudança e de correção de rumos durante seu funcionamento e operação (SALUSSE; ANDREASSI, 2016; SARASVATHY, 2001a). Por outro lado, entende-se que a abordagem causal também está presente nos objetivos das *Scale-Ups*, uma vez

que o crescimento acelerado é perseguido e planejado como um objetivo principal nas metas da organização.

2.3.2 *Networks e as Scale-Ups*

No campo de Negócios Internacionais, a teoria das *Networks*, redes de relacionamentos e interações entre organizações e mercados, (CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; JOHANSON; MATTSSON, 2015b; WELCH; WELCH, 1996) estão baseadas no impacto referente à escolha de mercados internacionais e na construção de redes.

Assim como as teorias de *Networks*, as *Scale-Ups* também investem na construção de redes sólidas. O programa ScaleUp Rio e as demais iniciativas que aglomeram empresas do tipo *Scale-Up* em um mesmo local têm o intuito de desenvolver a rede e o relacionamento entre os empresários, fortalecendo o ecossistema como um todo. Portanto, o êxito no processo de internacionalização exige comprometimento recíproco entre a empresa e seus *stakeholders*.

Dessa forma, como o papel central está pautado no empreendedor das *Scale-Ups*, um dos grandes investimentos das redes é o ativo tempo, ocorrendo de forma gradual e cumulativa, necessitando assim de certo grau de dedicação e habilidades para serem estabelecidos (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; MATTSSON, 1989). Portanto, estabelece-se uma correlação entre a posição da empresa, as possibilidades futuras e as restrições estratégicas (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2009; PENROSE, 2009). Dessa forma, à medida que as empresas mudam sua posição nas redes estabelecidas, seu ativo intangível relacional também se altera (JOHANSON; MATTSSON, 2015a). Nesse sentido, o processo de internacionalização se faz através do estabelecimento, da manutenção e do desenvolvimento das relações com os demais participantes de redes em mercados estrangeiros (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; TURNBULL; VALLA, 1986) .

Do ponto de vista das *Scale-Ups*, há uma integração das teorias de *Networks* e a abordagem de desenvolvimento de ecossistemas empreendedores. Ambos têm sua fundamentação pautada no diferencial competitivo oriundo das conexões e das redes criadas com diferentes atores, tanto dos mercados internacionais quanto dos diferentes *stakeholders* envolvidos no ecossistema (BABSON COLLEGE, 2016; ISENBERG, 2012, 2016; SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017; SHANE, 2009). No caso das MPMEs, que são a grande maioria da *Scale-Ups* (MONTEIRO, 2017; SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017), nota-

se a utilização de alguns tipos de *networks*, classificadas como: *joint action group*; *hard business network* e *industry cluster* (COVIELLO; MCAULEY, 1999).

Não obstante, entende-se que a teoria de *Networks* serve de sustentação para apoiar teoricamente as estratégias internacionais das *Scale-Ups*, sendo complementar às estratégias de crescimento das pequenas e médias empresas (BARBOSA; FULLER; FERREIRA, 2005; FLECK, 2003b). Para Penrose (2009), o crescimento empresarial tem para o empreendedor um viés de *status* social, uma vez que crescer traz prestígio e satisfação pessoal para os gestores à frente da instituição. Além disso, o crescimento empresarial traz responsabilidades e ganhos gerenciais relevantes para os empreendedores: posições mais altas e mais bem remuneradas; aumento das habilidades gestoras e realização de planos empresariais e profissionais mais grandiosos e desafiadores.

Além disso, outro ponto teórico de convergência entre as *networks* internacionais e a expansão além-fronteiras pode estar balizado nas teorias clássicas de Crescimento da Firma (MACHADO, 2016; NAVARRO; CASILLAS; BARRINGER, 2012; PENROSE, 2009; ROGERS et al., 2008) no que tange à formação de parcerias estratégicas para o crescimento. Entretanto, mesmo através da diminuição das incertezas e do risco (Uppsala), através da formação de redes internacionais (*Networks*), as *Scale-Ups* têm o desafio de crescimento (FLECK, 2003a, 2007, 2003b, 2004) latente em suas investidas em novos mercados internacionais. Por haver a possibilidade de não estarem tão estruturadas como as empresas que conquistam posições graduais no mercado e crescem de forma mais branda e constante, os riscos para as *Scale-Ups* podem ser grandes do ponto de vista operacional, uma vez que o crescimento foi acelerado e não se deu de forma gradual e incremental.

2.3.3 Empreendedorismo Internacional e as *Scale-Ups*

Como o campo de Empreendedorismo Internacional é focado no empreendedor, pode-se fazer uma aproximação teórica entre a abordagem de Empreendedorismo Internacional e os comportamentos empreendedores propostos por McClelland (1972).

Na sua obra *A Sociedade Competitiva: realização e progresso social*, McClelland (1972) apresenta o conceito da teoria das Necessidades Adquiridas, buscando explicar em seu trabalho as motivações dos indivíduos a partir da satisfação de suas necessidades. Segundo o autor, três tipos de necessidades se sobressaem perante outras: as necessidades de realização;

as necessidades de poder e as necessidades de associação. O autor associa tais necessidades às experiências de vida, às interações pessoais e à relação com o ambiente ao qual o indivíduo está inserido. Para ele, essas necessidades existem em graus diferentes em todos os indivíduos. Dessa forma, a atuação empreendedora é determinada por quanto o indivíduo é desenvolvido em cada um desses três tipos de necessidades, da mesma forma que se mostra aderente às ações de internacionalização dos empreendedores à frente das *Scale-Ups*.

Em especial, é possível traçar um paralelo entre o EI e as teorias de *Networks* em Negócios Internacionais com uma das Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) propostas por McClelland (1972): persuasão e rede de contatos. Na definição desse comportamento, estão previstos usos de estratégias para influenciar ou persuadir os outros, usar pessoas influentes para atingir seus próprios objetivos e agir para desenvolver e manter relações comerciais. Portanto, o empreendedor articula sua rede internacional em busca de benefícios e estratégias para um melhor aproveitamento das oportunidades internacionais (CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; JOHANSON; MATTSSON, 2015b; WELCH; WELCH, 1996).

Um dos conceitos-chave, tanto no Empreendedorismo Internacional quanto nas *Scale-Ups*, é a identificação de oportunidades. Essa identificação depende da relação entre o empreendedor e o contexto ao qual está inserido. McClelland (1972) afirma que o comportamento exitoso é mais frequente em pessoas que buscam controlar o meio onde atuam, que estabelecem metas, que procuram constantemente novas oportunidades e usam a criatividade como ferramenta diária (COELHO, 2011a), aproximando assim essa teoria de comportamento empreendedor às atitudes práticas dos empreendedores das *Scale-Ups*.

Do ponto de vista do crescimento das empresas, o Empreendedorismo Internacional pode colaborar com uma base teórica que sustente o papel central do empreendedor como ponto de apoio na alavancagem de crescimento empresarial através da internacionalização para as *Scale-Ups*.

2.3.3.1 *Born Globals* e as *Scale-Ups*

A globalização criou oportunidades de expansão de mercados abrindo espaço para a consolidação das estratégias de internacionalização empresarial (DALY, 1999; PETRELLA, 2005). Portanto, a transformação do mercado globalizado trouxe uma nova ordem econômica e operacional, criando uma dinâmica diferente na competição empresarial e trazendo desafios tanto na esfera empresarial quanto na governamental (DALY, 1999; PETRELLA, 2005).

Esse movimento de globalização não pode ser visto como algo unifatorial, mas formado por diversos fatores (COELHO, 2011b), sendo acelerado pela nova ordem mundial integrada, com menos barreiras e maior abertura econômica. Nessa nova lógica de mercados integrados e de unicidade econômica muitas empresas adotam estratégias de internacionalização como forma de ganho de mercados, aumentando simultaneamente sua competitividade e acelerando seu crescimento econômico.

É justamente no que tange ao crescimento empresarial que a teoria de *Born Globals* – dentro do campo de EI – encontra convergência e diálogo teórico com as *Scale-Ups*. Portanto, a internacionalização traz novas possibilidades de acesso a novos recursos, possibilitando uma economia de escala e um mercado global (COELHO, 2011b), gerando resultados financeiros mais expressivos e rápidos.

Além desse aspecto, as *Born Globals* se potencializam com o próprio fenômeno de globalização, onde o estímulo às trocas comerciais entre países, a acessibilidade aos meios de comunicação digitais e a pulverização de tecnologias mais baratas, se tornam cada vez mais presentes no dia a dia das empresas. Com o encontro com as teorias das *Networks*, as *Born Globals* também têm facilidades de estabelecimento de redes globais e conexões profissionais internacionais (ANDERSSON; WICTOR, 2003). O mesmo ocorre com os gestores das *Scale-Ups* que têm sua rede internacional ativa e suas conexões profissionais expandidas. Dessa forma, notam-se afinidades conceituais entre as lideranças das *Scale-Ups* e as teorias de EI e de Rede de relacionamento (*Networks*), tendo o empreendedor e sua rede de contatos como pontos de convergência entre essas teorias de NI e os empreendedores das *Scale-Ups*.

Por outro lado, diferentemente das incertezas e da distância institucional do modelo de Uppsala, os gestores das *Scale-Ups* e das *Born Globals* enfrentam menos barreiras estruturais e psicológicas do que as empresas tradicionais. Portanto, o tamanho e a idade características desse tipo de empresas (SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017) trazem vantagens competitivas para a atuação internacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), podendo se tornar uma oportunidade para uma *Born Global* se transformar numa *Scale-Up* e vice-versa.

Outro paralelo entre as *Born Globals* e as *Scale-Ups* está ligado à velocidade de crescimento. Dessa forma, assim como as *Born Globals* têm uma alta velocidade de crescimento internacional e uma internacionalização precoce, as *Scale-Ups* também têm uma relação com crescimento acelerado, gerando, muitas das vezes, precocidade nas fases de maturidade das empresas. Concomitantemente, outro contraponto com os modelos tradicionais está na ausência da necessidade de aprendizagem organizacional estruturada e na irrelevância da distância institucional no processo de internacionalização. Pois, o ponto central não está exclusivamente na aprendizagem organizacional, mas na aprendizagem e experiência do empreendedor.

A título de comparação entre esses conceitos, o quadro 7 descreve como os constructos *Born Globals* e *Scale-Ups* são apresentados na literatura de NI e crescimento acelerado, respectivamente.

Quadro 7 - Comparação do constructo *Born Globals* e *Scale-Ups* na literatura

| <i>Born Globals</i> | | <i>Scale-Ups</i> | |
|--|---|--|---|
| Data de fundação | Surgimento depois de 1990 (MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002; RASMUSSAN; MADSEN; EVANGELISTA, 2001) | 1% a 5% das empresas que mais crescem em número de empregados; | (COAD et al., 2014b) |
| Início das atividades internacionais após a fundação | Internacionalização entre dois e 15 anos após a fundação: 2 anos (MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002); 3 anos (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; KOED MADSEN; SERVAIS, 2004); 5 anos (ZUCHELLA, 2002); 8 anos (OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994); 15 anos, neste caso com 50% de vendas em outro continente (GABRIELSSON; SASI; DARLING, 2004). | 1% a 5% das empresas em termos de volume de negócios. Nesta lógica, há uma comparação da empresa com o mercado. | |
| Porcentagem do faturamento proveniente de operações no exterior | Faturamento internacional entre 5% até 75%: 5% (MCDOUGALL, 1989a); 25% (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; KOED MADSEN; SERVAIS, 2004; MOEN; SERVAIS, 2002; RASMUSSAN; MADSEN; EVANGELISTA, 2001); mais de 50%, para firmas de pequenas economias abertas fora do continente (GABRIELSSON; SASI; DARLING, 2004). | Empresas que crescem a um determinado ritmo, ou acima dele, por um período observável (pelo menos 20% ao ano por três anos consecutivos) | (ISENBERG, 2012, 2016; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; MONTEIRO, 2017; OECD, 2010) |
| Abrangência de Mercados | Um ou poucos mercados internacionais (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003), na mesma ou em várias regiões do mundo (GABRIELSSON; SASI; DARLING, 2004; MCNAUGHTON, 2003) observou-se, porém com pouca relevância estatística, que a entrada num grande número de mercados ocorria em <i>Born Globals</i> em setores de alta tecnologia e em países com mercado doméstico pequeno. | | |

Fonte: adaptado de Carneiro e Dib (2007); Isenberg (2012, 2016); Isenberg e Onyemah (2016); Monteiro (2017); OEC (2010); Rialp, Rialp e Knight (2005); Ribeiro, Oliveira JR. e Borin (2012)

De uma forma geral, encontram-se paralelos teóricos entre os conceitos das *Born Globals* e das *Scale-Ups* nos aspectos da aceleração com que os fenômenos acontecem, sendo essenciais os aspectos da rápida internacionalização para as *Born Globals* e do crescimento acelerado para as *Scale-Ups*. Além disso, ambas as teorias colocam o empreendedor como ponto central das ações da empresa, sendo ele fundamental para a direção e para os rumos estratégicos para ambos os tipos de empresa.

Como mais um ponto de convergência, estão os desafios de velocidade de internacionalização das *Born Globals* e das *Scale-Ups*. Para ambos os tipos de empresa, apenas a implementação das ações não é suficiente para descrever os fenômenos e o processo decisório, mas o *timing* da implementação das ações e dos processos também são fatores-chave tanto para as *Born Globals* quanto para as *Scale-Ups*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos capítulos anteriores foram apresentadas a questão central e os objetivos de pesquisa, bem como a fundamentação teórica que embasa este estudo. Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos que serviram como suporte na condução da pesquisa em questão, abrangendo não só os aspectos ligados ao planejamento empírico, mas também os relativos à execução e à operacionalização deste estudo.

Alguns autores (EISENHARDT, 1989; SANDES-GUIMARÃES & DINIZ, 2014; STAKE, 1995; YIN, 2003A, 2009) defendem o uso da metodologia qualitativa como uma das alternativas mais apropriadas para investigações no campo de administração. Além da sua aplicabilidade científica no campo da administração de empresas (EISENHARDT, 1989; STAKE, 1995; YIN, 2003a; MARSCHAN-PIEKKARI & WELCH, 2006; AL & QUR, 2010; SANDES-GUIMARÃES & DINIZ, 2014), tal método tem permitido o entendimento de temas complexos, ampliando o conhecimento sobre fenômenos sociais (WARFIELD & CARDENAS, 2002; GUBA; LINCOLN, 2005; AL & QUR, 2010). Ademais, como se pretendeu neste estudo realizar uma análise qualitativa e aprofundar o conhecimento acerca do fenômeno de internacionalização das *Scale-Ups*, analisando o poder explanatório dos elementos relacionados às teorias comportamentais sobre o processo de internacionalização dessas empresas, e as possíveis relações entre o campo de NI e de crescimento acelerado, considerou-se que o estudo de casos múltiplos seria o método mais adequado para a pesquisa.

Buscando responder as perguntas de pesquisa deste estudo, foram formuladas 24 proposições, apresentadas no Quadro 10, nas páginas 71 e 72, dada a interseção entre alguns conceitos-chave das teorias de crescimento acelerado, das teorias comportamentais de internacionalização e a questão central da pesquisa.

É importante destacar que dada a falta de estudos contendo a convergência entre as duas temáticas – NI e EAC – este estudo foi realizado em caráter exploratório e feito de forma não linear, sendo enriquecido em diversas fases da execução (SINKOVICS; ALFOLDI, 2012), permitindo assim um estreitamento sistemático e um refinamento do objeto de estudo durante o processo de pesquisa. Não obstante, entende-se cumprir o rigor metodológico necessário, ao mesmo tempo em que se permitiu a flexibilidade para a inclusão de outras questões específicas que tenham surgido durante o processo de investigação (WAHID et al., 2017).

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

O embasamento metodológico teve um caráter exploratório seguindo a rigidez metodológica da abordagem qualitativa (EISENHARDT, 1989; MERRIAM, 1998; YIN, 2003a, 2003b, 2009). A Pesquisa qualitativa visa entender e interpretar os comportamentos, as atitudes e as motivações que influenciam as escolhas e as ações de determinados grupos, sendo, portanto, recomendada para contextos empresariais (EISENHARDT, 1989), como é o caso desta pesquisa.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa pode ser usada tanto para aprofundar os conhecimentos previamente quantificados quanto para servir de insumo para aprofundamentos teóricos. A pesquisa qualitativa serve ainda para enriquecer uma teoria já estabelecida, para propor um novo arcabouço metodológico de abordagem e para criar um modelo teórico embasado e pertinente. Esses levantamentos podem - muitas vezes - servir como alicerces metodológicos para serem posteriormente testados quantitativamente.

Portanto, quando o assunto em estudo é complexo, de natureza social e de difícil quantificação, a abordagem qualitativa se torna viável e recomendada (LIEBSCHER, 1998; STAKE, 2006).

Nesse sentido, os métodos de pesquisa exploratória são bastante amplos e versáteis, podendo ser usadas técnicas de observação, análises de fontes secundárias, entrevistas individuais, entrevistas em grupo e estudo de casos selecionados (MATTAR et al., 2014; PARASURAMAN; GREWAL; KRISHNAN, 2006).

Especialmente para este trabalho, como procedimento metodológico, foram feitas entrevistas em profundidade, análise de discurso, análise de nuvem de palavras e triangulação com dados secundários. Todavia, a necessidade de entrevista semiestruturada foi avaliada durante a fase de coleta de dados, bem como o uso de um questionário de validação dos entrevistados dentro do perfil desejado.

Os dados secundários foram obtidos a partir das páginas oficiais das empresas investigadas nos casos, bem como perfis em redes sociais e busca de matérias em mídias especializadas.

3.2 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

A área de Negócios Internacionais tem lançado mão de estudo de casos múltiplos -através de investigações empíricas para estudar qualitativamente os fenômenos de formas variadas e com métodos distintos (AMATUCCI, 2006; BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002; BOGDAN; BIKLEN, 2003; DE ALMEIDA BASTOS GOMES; CARNEIRO; KOGUT, 2017; OLIVEIRA et al., 2018).

Portanto, a partir dos métodos qualitativos disponíveis, optou-se por usar o estudo de casos múltiplos. Seguindo essa lógica, a presente pesquisa foi realizada pelo método do estudo de caso, em uma abordagem de casos múltiplos, com a utilização de 08 (oito) empresas. A escolha de múltiplos casos deveu-se ao fato de que o objetivo central deste estudo é compreender de forma exploratória os modelos de internacionalização de empresas *Scale-Up* fluminenses. Além disso, a escolha metodológica se mostra assertiva para a extrapolação teórica, uma vez que através do estudo de casos múltiplos torna-se possível estabelecer conexões conceituais entre os objetos estudados. Além disso, possibilita a identificação de padrões observados, a criação de sistemas classificatórios, além da possibilidade de teorização sobre o fenômeno estudado.

3.3 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS SOBRE O FENÔMENO

Segundo Yin (2003b), a escolha da unidade de análise está fundamentalmente relacionada às perguntas centrais de pesquisa.

Anteriormente à elaboração das proposições teóricas deste estudo, foi feita uma classificação baseada nas teorias de NI e definidas as dimensões de análise, sumarizadas e subdivididas, conforme o quadro 8.

Quadro 8 - Fundamentação teórica das dimensões de análise

(Continua)

| ASPECTOS | | PERSPECTIVAS ANALISADAS | REFERÊNCIAS |
|--|---|---|---|
| Background | | | |
| A empresa | Porte da empresa | Trajetória empresarial e experiências prévias de atividades no exterior | (SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY, 2017) |
| | Ramo de atividade da empresa | | |
| | Tempo de mercado | | |
| | Modelo de gestão | | |
| | Histórico de internacionalização | | |
| | Percentual de faturamento no exterior | | |
| Empreendedor | Conhecimento de mercado e experiência internacional | Trajetória do empreendedor e experiências internacionais prévias | (BROWN; MAWSON; MASON, 2017; COLOMBO et al., 2016; WONG; HO; AUTIO, 2005) |
| | Trajatória internacional | | |
| | Formação | | |
| | Cursos no exterior | | |
| | Fluência em língua estrangeira | | |
| | Relações com clientes e parceiros internacionais | | |
| Mentalidade quanto ao crescimento acelerado | <i>Mindset</i> de crescimento | <i>Mindset</i> de crescimento da empresa e do empreendedor | (ACS; PARSONS; TRACY, 2008; BOS; STAM, 2014; CENTRE, 2012; COAD et al., 2014b; DAUNFELDT; ANDERS; NIKLAS, 2015; DAUNFELDT; ELERT; JOHANSSON, 2014; DAVIDSSON; HENREKSON, 2002; DEMIR; WENNERBERG; MCKELVIE, 2017; HENREKSON; JOHANSSON, 2010; ISENBERG, 2016; ISENBERG; ONYEMAH, 2016; KRASNIQ; DESAI, 2016; LEE, 2014; MONTEIRO, 2017; MORENO; CASILLAS, 2007; SIPOLA; PUHAKKA; MAINELA, 2016) |
| | Velocidade do crescimento | | |
| | Percentual de faturamento no exterior | | |
| | Taxa de crescimento | | |

Quadro 8 - Fundamentação teórica das dimensões de análise

(continuação)

| ASPECTOS | | PERSPECTIVAS ANALISADAS | REFERÊNCIAS |
|---|---|--|---|
| MODELO DE UPPSALA | | | |
| Estágios graduais de internacionalização | | | |
| Passos de internacionalização gradual – análise da empresa | Atividades empresariais regulares no exterior | Escolhas do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | (ACHTENHAGEN; NALDI; MELIN, 2010; AVILA; TORRES, 2010; CARNEIRO; DIB, 2007; CARVALHO; DIB, 2013; CUNNINGHAM, 1985; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014; FORSGREN, 2002; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007; HANSSON, 2004; HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; MATTSSON, 2015a; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009, 1975, 1990; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011; MACHADO, 2016; OLIVEIRA; FIGUEIRA; PINHANEZ, 2018; PAULA PYDD TEIXEIRA; SPEROTTO FLORES, 2014; PETERSEN, 1996; SOARES, 2013; TREVISAN, 2008; TUROLA; CHIAVEGATTI, 2011; VAHLNE; JOHANSON, 2013a, 2013b, 2014, 2017; WAKKEE; VAN DER VEEN; EURLINGS, 2015; WILLISON; BUISMAN-PIJLMAN, 2015) |
| | Atividades internacionais via agentes ou representantes independentes | Grau de comprometimento das <i>Scale-Ups</i> | |
| | Subsidiária de vendas no exterior | | |
| | Produção própria do exterior | Grau de aversão ao risco das <i>Scale-Ups</i> | |
| | Atitude Frente ao Risco das <i>Scale-Ups</i> | | |
| Passos de internacionalização gradual – análise do empreendedor | Conhecimento: importante para realização dos negócios internacionais | Conhecimento acumulado | (AVILA; TORRES, 2010; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2009; PAULA PYDD TEIXEIRA; SPEROTTO FLORES, 2014) |
| | Valorização da aprendizagem | | |
| | Gradualismo e incrementalismo | Ganho de confiança e segurança | |
| | Comprometimento | | |
| | Distância institucional | Aspectos culturais | |
| | Abordagem comportamental | | |
| Teoria da efetivação | | | |
| Lógica de tomada de decisão do empreendedor | | | |
| Lógica de decisão | 5 princípios de efetivação: Pássaro na mão; Perda acessível; Manta de retalhos; Limonada; Piloto do avião | <i>Effectuation</i> | (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014; SARASVATHY et al., 2014; SARASVATHY, 2001b, 2008; SARASVATHY; DEW, 2005, 2008; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011) |
| | Racionalidade e conservadorismo na tomada de decisão | <i>Causation</i> | |
| TEORIA DAS NETWORKS | | | |
| Abrangência da rede e grau de internacionalização do mercado | | | |
| Qualidade das redes e nível potencial de internacionalização do mercado | Força das interações na rede | Uso estratégico das redes no processo de internacionalização | (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; JOHANSON; VAHLNE, 2003, 2009; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008) |
| | Frequência das interações na rede | | |
| | <i>The Early Starter</i> (empresa: baixo, networks: baixo) | | |
| | <i>The Late Starter</i> (empresa: baixo, networks: alto) | | |
| | <i>The Lonely International</i> (empresa: alto, networks: baixo) | | |
| | <i>The International Among Others</i> (empresa: alto, networks: alto). | | |

Quadro 8 - Fundamentação teórica das dimensões de análise

(conclusão)

| ASPECTOS | PERSPECTIVAS ANALISADAS | REFERÊNCIAS | |
|---|--|---|---|
| EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL | | | |
| Comportamentos e abordagens sobre o empreendedor | | | |
| Atitude e histórico do empreendedor no processo de internacionalização | Atitude face ao risco | Importância e centralidade do empreendedor no processo de internacionalização | (COVIELLO; MUNRO, 1995a; DA SILVA; DAS CHAGAS; SIQUEIRA, 2012; GABRIELSSON; GABRIELSSON; DIMITRATOS, 2014; OVIATT; MCDUGALL, 1994; OVIATT; SHANE; MCDUGALL, 1994; RENNIE, 1993) |
| | Grau de Inovação | | |
| | Internacionalização prévia | | |
| | Oportunidades internacionais | | |
| | Processo de internacionalização | | |
| | Recursos competitivos | | |
| Vantagem competitiva | | | |
| Teoria das <i>Born Globals</i> | | | |
| Tempo e cultura acelerada de internacionalização | | | |
| Velocidade de internacionalização após fundação | Início das atividades internacionais depois da fundação | <i>Born Global</i> / Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | (AMAL; MIRANDA; FILHO, 2008a; AMZAN, 2009; HAGEN; ZUCHELLA, 2014; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RENNIE, 1993) |
| | Velocidade de internacionalização | <i>Born Global</i> / Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | |
| | Abrangência de mercados simultâneos | <i>Born Global</i> / Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | |
| | Racionalidade e conservadorismo na tomada de decisão | Causation | |

Dessa forma, as proposições teóricas que orientam este estudo estão organizadas em três grandes grupos de referências teóricas baseados nas principais correntes comportamentais do campo de Negócios Internacionais – Uppsala, Networks e EI – além de mais duas teorias: *Effectuation* e *Born Globals*, pertencentes a dois desses grupos: Uppsala e Empreendedorismo Internacional, respectivamente. O quadro 9 apresenta, de forma resumida e estrutural, os eixos teóricos e os enquadramentos de análise deste projeto de pesquisa.

Quadro 9 - Resumo dos eixos teóricos e dos enquadramentos de análise

| Eixo teórico | Referências | Estratégias ligadas às proposições teóricas |
|--|---|--|
| <p>Modelo de Uppsala</p> <hr/> <p><i>Causation e Effectuation</i></p> | <p>(BILKEY; TESAR, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; VAHLNE; JOHANSON, 2013a)</p> <p>(ANDERSSON, 2011; SARASVATHY et al., 2014; SARASVATHY, 2001a; WILTBANK; SARASVATHY, 2010)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Procura por mercado e vantagem competitiva • Manter o risco baixo • Lenta e gradual • Afetado pela lógica da distância psíquica • Baixo comprometimento • Comprometimento crescente • Internacionalização acompanha o crescimento • Retroalimentada |
| <p>Teoria das <i>Networks</i></p> | <p>(CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; JOHANSON; MATSSON, 2015; WELCH; WELCH, 1996).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Busca por conexões e oportunidades • Proteção das redes • Determinado pelas das redes • Orientado a relacionamentos • Dependente de redes • Orientado pelas redes • Sem padronização • Construção de posição |
| <p>Empreendedorismo Internacional</p> <hr/> <p>Born Globals</p> | <p>(COVIELLO; MUNRO, 1995a; GABRIELSSON; GABRIELSSON; DIMITRATOS, 2014; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; SHANE; MCDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993)</p> <p>(KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; MADSEN; SERVAIS, 1997; MCNAUGHTON, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Busca por crescimento e realização • Aceitação de risco • Acelerado • Orientado a nichos de mercado • Oportunístico • Dirigido pelas oportunidades • Crescimento acompanha a internacionalização • Orientada pela internacionalização do empreendedor |

A partir da literatura do campo de NI, foram definidas 24 proposições teóricas e 8 dimensões de análise, apresentadas no quadro 10.

Quadro 10 - Categorização das Proposições Teóricas (PTs)

(continua)

| Dimensões | Modelo de Uppsala | Teoria de <i>Networks</i> | Empreendedorismo Internacional |
|--|--|---|--|
| Referencial teórico | (ACHTENHAGEN; NALDI; MELIN, 2010; AVILA; TORRES, 2010; CARNEIRO; DIB, 2007; CARVALHO; DIB, 2013; CUNNINGHAM, 1985; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014; FORSGREN, 2002; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007; HANSSON, 2004; HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; MATSSON, 2015a; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009, 1975, 1990; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011; MACHADO, 2016; OLIVEIRA; FIGUEIRA; PINHANEZ, 2018; PAULA PYDD TEIXEIRA; SPEROTTO FLORES, 2014; PETERSEN, 1996; SOARES, 2013; TREVISAN, 2008; TUROLA; CHIAVEGATTI, 2011; VAHLNE; JOHANSON, 2013a, 2013b, 2014, 2017; WAKKEE; VAN DER VEEN; EURLINGS, 2015; WILLISON; BUISMAN-PIJLMAN, 2015) | (BARNIR; SMITB, 2002; BORGATTI; FOSTER, 2003; CARNEIRO; DIB, 2007; CARVALHO; DIB, 2013; CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; CHETTY; HOLM, 2000; COVIELLO, 2006; COVIELLO; COX, 2006; COVIELLO; MUNRO, 1995b; COVIELLO; MCAULEY, 1999; CUNNINGHAM, 1985; ELFRING; HULSINK, 2003; HEMAIS; HILAL, 2002; JOHANSON; MATSSON, 2015a, 1986, 2015b; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008; MATSSON, 1989; PRASHANTHAM, 2006; RAMOS; ALPERSTEDT, 2010; REZENDE, 2002; TURNBULL; VALLA, 1986; WELCH; WELCH, 1996) | (AMAL; MIRANDA; FILHO, 2008a; AMZAN, 2009; ANDERSSON; WICTOR, 2003; CHANDLER et al., 2011; CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; DALY, 1999; DEW; SARASVATHY, 2002; HAGEN; ZUCHELLA, 2014; JOHANSON; MATSSON, 2015b; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; PELOGIO; ROCHA, 2017; PETRELLA, 2005; RENNIE, 1993; SARASVATHY et al., 2014; SARASVATHY, 2001a; SARASVATHY; DEW, 2008; WELCH; WELCH, 1996) |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Procura por mercado e vantagem competitiva | | Busca por crescimento e realização |
| | PT1 | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | PT3 A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores. |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | Manter o risco baixo | | Aceitação de risco |
| | PT4 | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | PT6 Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização. |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Lenta e gradual | | Acelerado |
| | PT7 | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual. | PT9 As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada. |
| | | Proteção das redes | |
| | | PT5 A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | |
| | | Determinado pelas das redes | |
| | | PT8 A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses. | |

Quadro 10 - Categorização das Proposições Teóricas (PTs)

(conclusão)

| Dimensões | Modelo de Uppsala | | Teoria de <i>Networks</i> | | Empreendedorismo Internacional | |
|---|--|--|------------------------------------|--|---|--|
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | Afetado pela lógica da distância psíquica | | Orientado a relacionamentos | | Orientado a nichos de mercado | |
| | PT 10 | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos. | PT 11 | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior. | PT 12 | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos. |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Baixo comprometimento | | Dependente de redes | | Oportunístico | |
| | PT 13 | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos. | PT 14 | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos. | PT 15 | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades. |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Comprometimento crescente | | Orientado pelas redes | | Dirigido pelas oportunidades | |
| | PT 16 | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais. | PT 17 | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses. | PT 18 | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades. |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Internacionalização acompanha o crescimento | | Sem padronização | | Crescimento acompanha a internacionalização | |
| | PT 19 | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses. | PT 20 | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais. | PT 21 | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses. |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Retroalimentada | | Construção de posição | | Orientada pela internacionalização do empreendedor | |
| | PT 22 | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior. | PT 23 | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros. | PT 24 | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa. |

Para testar as proposições foram escolhidas as empresas fluminenses tidas como *Scale-Ups* e participantes das edições do programa ScaleUp Rio 2016 ou 2017. Essa escolha se deu por intencionalidade e otimização de levantamentos feitos previamente pelo Sebrae e pela Endeavor para participação no programa ScaleUp Rio, pré-selecionando empresas com o perfil e o enquadramento dos critérios para ser uma empresa do tipo *Scale-Up* (ENDEAVOR BRASIL, 2018; ISENBERG, 2012, 2016; MONTEIRO, 2019, 2017; ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018).

3.4 SELEÇÃO DOS CASOS

De acordo com Yin (2003), o estudo de casos investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as conexões entre o fenômeno em si e o contexto ao qual está manifestado se mostram ainda obscuros e mesclados, dificultando sua separação e seu isolamento. Portanto, nessa perspectiva, o estudo de caso possibilita a investigação profunda e holística do modelo de internacionalização das *Scale-Ups* fluminenses, possibilitando uma extrapolação empírica e gerando uma contribuição teórica para a área.

A seleção dos casos foi feita baseada nos critérios metodológicos estabelecidos para este estudo, sendo o principal recorte intencional: selecionar empresas participantes do programa ScaleUp Rio que tenham tido, ou tenham, atuação internacional. Particularmente, o processo de escolha dos casos foi realizado em duas etapas distintas e sequenciais.

Como validação inicial, foi montando um quadro, conforme Apêndice A, para mapear as empresas participantes do programa ScaleUp Rio que atendessem os critérios e o recorte definidos neste estudo. Nesta fase foi checado inicialmente indícios de internacionalização da atividade empresarial através dos canais digitais das *Scale-Ups* e avaliação do perfil dos empreendedores nas redes sociais. Foram também levantadas as atividades das empresas para buscar maior diversidade na seleção dos casos.

Após a sondagem dos casos foi feito um questionário de 10 perguntas (Apêndice B) para pré-qualificação dos perfis e mapeamento de experiências internacionais prévias, tanto da empresa quanto do empreendedor. O questionário serviu de instrumento de validação dos casos em potencial e para futura tentativa de entrevista para validação de perfil que atendessem os critérios pré-determinados, podendo assim ser considerado um caso de estudo em potencial para este trabalho.

Após a fase exploratória de análise dos perfis dos participantes do programa ScaleUp Rio, foi feito contato com a equipe do Sebrae, responsável pelo programa, a fim de usar o relacionamento da intuição com esses empresários e de servir como um facilitador na aproximação e na comunicação com entrevistados em potencial, facilitando assim o acesso às fontes primárias de dados: os entrevistados.

Para facilitar a difusão das informações do Sebrae para os empresários participantes do programa ScaleUp Rio foram desenvolvidos: texto padrão para *e-mail* e texto para serem disparados pelo Sebrae aos participantes. Foram feitos 2 disparos de *e-mail* e realizada a inclusão de uma mensagem nos grupos de empresários das duas turmas do ScaleUp Rio no WhatsApp. Do universo de 43 empresas, foram coletados 8 questionários preenchidos, sendo mais da metade fora do perfil desejado por não terem tido uma atuação internacional prévia ou em operação. Dessa triagem, 3 empresas atenderam os critérios. Os empreendedores à frente dessas empresas foram então sensibilizados para as entrevistas futuras através de envio de mensagem no WhatsApp e por *e-mail*.

Após as primeiras respostas ao questionário de validação de perfil e a captura de dados de contato dos empreendedores, foi feita uma aproximação através da técnica *snowball* (bola de neve), em que foi solicitado a eles o contato de outros empreendedores que também pertenciam ao programa ScaleUp Rio. Os empreendedores indicados pelos participantes aderentes à pesquisa, que atendessem ao perfil desejado, foram abordados por mensagens no telefone, via aplicativo Whatsapp, SMS e *e-mail*, na tentativa de mobilização de adesão e preenchimento do questionário. Para mapeamento dos demais casos, foi usada novamente a técnica *snowball* para identificação de outros empreendedores não respondentes do questionário, mas que atendessem aos critérios determinados. Como reforço e tentativa de ampliar o quantitativo de empresas no perfil, foram feitas tentativas em paralelo de sensibilização dos demais empreendedores via LinkedIn, por envio de mensagem no WhatsApp e por *e-mail*.

Com isso, foram identificados outros 9 empreendedores, tendo 5 adesões para entrevistas. Desses, 3 empreendedores haviam preenchido o questionário previamente, 1 empreendedor preencheu o questionário a posteriori e 1 ficou com a atividade pendente.

A etapa seguinte se deu através de entrevistas individuais - presenciais e remotas - usando um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram então gravadas e transcritas na íntegra.

Antes da ida efetiva a campo, o roteiro de entrevista e a tecnologia utilizada para a realização das entrevistas remotas (videoconferência e gravadores) foram pré-testados e validados com os dois primeiros entrevistados. As primeiras entrevistas permitiram identificar a necessidade de ajustes no roteiro de pesquisa e fazer a calibragem e validação de novas questões.

A escolha pelo estudo de caso baseou-se na obtenção de resultados generalizados que respondessem às proposições teóricas designadas para o estudo desta pesquisa. De modo paralelo, entre os benefícios diretos com esse tipo de estudo ressaltam-se: o aumento da compreensão e do entendimento dos eventos reais, além de permitir uma descrição desses eventos; o teste de uma teoria existente e o surgimento de uma nova teoria (RICARDO; JABBOUR, 2011).

A unidade de análise desta pesquisa está fundamentalmente associada à pergunta central de pesquisa. Portanto, as proposições teóricas que guiam o presente estudo estão planejadas em cinco grupos de referência com base nas principais correntes comportamentais do campo de Negócios Internacionais: Uppsala; *Networks*; Empreendedorismo Internacional; *Effectuation* e *Born Globals*.

Devido à especificidade do objeto de análise desta pesquisa - apenas empresas fluminenses do tipo *Scale-Up* com prévia atuação internacional - o foco da coleta de dados se deu no nível empresarial, através da figura do empreendedor. O levantamento de informações privilegiou o processo decisório do empreendedor no que tange à internacionalização para obtenção de um crescimento acelerado.

Para esse recorte em especial da pesquisa, observou-se um quantitativo reduzido de empresas que se enquadravam ao critério de seleção dos casos, visto que, do segmento de MPMEs que crescem de forma acelerada, poucas se enquadram nos critérios econômicos de definição de uma *Scale-Up* (ISENBERG & ONYEMAH, 2016; SEBRAE-RJ, 2017). No Brasil, por exemplo, o somatório de Empresas de Crescimento Acelerado e com resultados robustos é de 35 mil (SEBRAE, ENDEAVOR, & NEOWAY, 2017). Entretanto, com base no número de empresas participantes da edição 2016 e 2017 do programa ScaleUp Rio, somente 43 se enquadraram nos critérios do programa.

Para as pesquisas qualitativas, na maior parte dos estudos empíricos, a quantidade de casos analisados tende a ficar entre quatro e sete (THIRY-CHERQUES, 2009a, 2009b).

Para dar mais embasamento empírico, definiu-se em 8 (oito) o número de empresas descritas e analisadas neste estudo, as quais atenderam, conjuntamente, os seguintes requisitos descritos abaixo:

- a) empresa participante do programa ScaleUp Rio;
- b) com controle de capital brasileiro;
- c) com taxas de crescimento superiores a 20% ao ano, nos últimos 3 anos consecutivos;
- d) que possua, ou já tenha possuído, negócios no exterior.

O quadro 11 apresenta a lista das empresas selecionadas para o estudo, trazendo além da empresa informações relevantes para construção dos casos, tais como: ano de fundação; a atividade principal da empresa e o número de mercados de atuação no exterior.

Quadro 11 - Empresas selecionadas para o estudo de caso

| Empresa | Fundação | Atividade principal | Mercados internacionais |
|---------------------------------|-----------------|---|--------------------------------|
| Andrea Marques | 2007 | Moda feminina | 2 |
| BigData Corp. | 2013 | <i>Big Data</i> | 5 |
| Gaudium | 2011 | <i>Software</i> e aplicativos para transporte | 8 |
| Lev | 200 | Comercialização de bicicletas elétricas | 2 |
| Pareto Group | 2016 | Automação de campanhas de <i>Links</i> | 3 |
| Storm Security & Safety Systems | 2009 | Plataforma de <i>e-commerce</i> | 16 |
| Vtex | 2008 | Manutenção de Sistemas e tecnologia 4K | 2 |
| Zoox Smart Data | 2012 | <i>Big Data</i> integrado à Inteligência artificial | 6 |

3.5 COLETA DOS DADOS

O método de coleta de dados implementado teve como finalidade especificar as questões de pesquisa, transpondo uma linguagem mais condizente com o cotidiano empresarial, sem que afetasse o objetivo de compreensão do processo de internacionalização das empresas.

Foram realizadas entrevistas, baseadas em um roteiro semiestruturado com os gestores das empresas, contendo questões abertas que admitiam flexibilidade na coleta de dados (Apêndice C).

Os áudios das entrevistas foram gravados tendo sido, esse procedimento, autorizado previamente pelos entrevistados. Posteriormente, os áudios das gravações foram transcritos e decupados. Segundo alguns autores (BELEI, GIMENIZ-PASCHOAL, NASCIMENTO, & MATSUMOTO, 2008), o método de gravação é recomendado, conforme permissão do entrevistado, podendo ainda ser necessário fazer anotações durante as entrevistas, principalmente quando o entrevistado traz questões não previstas no roteiro, mas relevantes para o estudo.

Com auxílio do *software* NVivo da QRS International, versão 11, foi realizada a organização dos dados. Todas as fontes foram levantadas e inseridas no *software*, permitindo uma visão abrangente e possibilitando o tratamento dos dados.

Após a decupagem e a transcrição das entrevistas gravadas, foram geradas, no total, 146 páginas textuais com o conteúdo extraído na íntegra do material coletado.

A partir desse conteúdo, foi iniciado o processo de categorização dos dados, de acordo com o referencial teórico adotado e as proposições teóricas previamente definidas. As entrevistas passaram por uma revisão e foram retiradas das transcrições as falas do moderador, deixando exclusivamente a fala do entrevistado.

Os dados foram então inseridos no Nvivo e codificados em categorias de análise, podendo assim ser aglutinados. Cada entrevista foi classificada como uma fonte, totalizando 8 materiais de análise.

Foram levantadas um total de 804 evidências dos oito casos analisados, catalogados em 39 categorias. A organização e a subdivisão se deram da seguinte forma: 12 dimensões primárias de análise (8 dimensões ligadas às preposições teóricas, 1 ligada à construção do caso e 3 ligadas às teorias das *Born Globals*, a lógica de *Effectuation* e a lógica *Causation*). Além

dessa camada de análise, foram também estabelecidas subcategorias que totalizaram 27 *nodes* (24 proposições teóricas e 3 *nodes* relativos à construção dos casos).

Após a fase de categorização, iniciou-se o processo de triangulação dos dados, aglutinando os *nodes* primários com os secundários. Essa técnica pode ser vista como a combinação de métodos múltiplos, de bases empíricas, de perspectivas e observadores em um único estudo (ADAMI; KIGER, 2005).

Neste trabalho foi feita a triangulação em dois níveis. Primeiramente, foram triangulados os dados entre técnicas de coleta, entrevistas e levantamento de dados secundários, o que proporcionou o cruzamento de informações e a busca pela fidedignidade das respostas dos respondentes com os documentos analisados. O processo de triangulação dos dados envolveu as entrevistas, o levantamento de informações constantes nas páginas da *internet*, o levantamento de materiais e as entrevistas com os empreendedores veiculadas em canais de comunicação *online* e abertas para consulta pública na *web*. Além disso, foi feito o cruzamento de informações no perfil profissional dos empreendedores entrevistados na rede social LinkedIn.

Considerando a especificidade do objeto desta pesquisa e a necessidade de escolher os casos estudados dentro de um perfil específico almejado, apenas as empresas do tipo *Scale-Up* participantes do programa ScaleUp Rio, edições 2016 e 2017, únicas edições implementadas até março de 2020, obtém-se um universo de 43 empresas, tendo um montante ainda menor as que tiveram uma atuação internacional prévia.

Por conta do universo reduzido, mas baseado na literatura (THIRY-CHERQUES, 2009a, 2009b) trabalhou-se com uma estimativa de 8 (oito) casos descritos e analisados nesta pesquisa, respeitando-se a saturação empírico-teórica encontrada no campo, além de serem considerados nessa escolha aspectos ligados à e à disponibilidade dos entrevistados para concederem a entrevista.

O estudo de caso é um método que possibilita o uso de diferentes formas de coleta de dados e múltiplas fontes de informação, aprofundando o entendimento sobre as questões empíricas (YIN, 2003B; AL & QUR, 2010). Nesse contexto, o uso de diversas fontes de informação confere ao trabalho mais robustez, permitindo identificar algumas possíveis incoerências e contradições e, com isso, verificar a necessidade de retorno ao estudo de caso para validar em completo a interpretação dos dados.

Para esta investigação utilizou-se inúmeras fontes de dados, como:

- a) Entrevistas em profundidade com os empreendedores no período de junho e julho de 2019, com duração média de 1 hora e contatos posteriores para dirimir dúvidas;
- b) Informações disponíveis nos *websites* das empresas;
- c) Publicações em jornais e revistas especializados.

Segundo Ventura (2007), a entrevista é uma das fontes de informações mais relevantes em estudos qualitativos. Quando aplicadas em estudo de casos, consistem em uma forma bastante eficiente para coletar e agrupar dados empíricos.

Algumas entrevistas aconteceram em espaços físicos à escolha do entrevistado, mas a maior parte delas foi realizada de forma remota com uso de ferramenta *online* de comunicação espontânea (*Skype*²).

Segundo Deakin & Wakefield (2014), o *Skype* oferece aos pesquisadores um novo método de entrevista para coletar dados qualitativos. Além disso, serve como alternativa para àqueles participantes que, por limitações, não podem comparecer às entrevistas presenciais.

Essa flexibilidade permite ao pesquisador alcançar informantes-chaves para o estudo e aumentar a participação desses na pesquisa.

O quadro 12 mostra a operacionalização das entrevistas, bem como a modalidade de interação com os entrevistados.

²SKYPE. Página Inicial, 2019. Disponível em: <<https://www.skype.com/pt-br/>>. Acesso em: 29 de ago. de 2019.

Quadro 12 - Apresentação dos empreendedores

| Nome do entrevistado | Empresa | Função | Formação | Data da entrevista | Duração da entrevista | Formato da entrevista |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Danielle Pessoa | Andrea Marques | Diretora executiva | Administração | 15/07/2019 | 59min | Telefone |
| Thoran Rodrigues | BigData Corp. | Executivo | Engenharia da Computação | 21/06/2019 | 1h08min | Skype |
| Ricardo Góes | Gaudium | Executivo | Engenharia Eletrônica | 24/07/2019 | 1h08min | Skype |
| Rodrigo Affonso | Lev | Executivo | Direito | 05/07/2019 | 61min | Presencial |
| Ramon Palomo | Pareto Group | Executivo | Mecatrônica e Engenharia | 14/07/2019 | 1h01min | Skype |
| Wanderley Junior | Storm Security & Safety Systems | Presidente | Engenharia | 26/07/2019 | 58min | Skype |
| Vitor Jordão Bevilaqua | Vtex | Executivo | Administração | 03/07/2019 | 50min | Presencial |
| Rafael Albuquerque | Zoox Smart Data | Executivo | Superior Incompleto | 09/07/2019 | 34min | Skype |

O roteiro semiestruturado seguiu critérios de validação que contemplassem exclusivamente questões relevantes para a construção dos casos ou relacionados às preposições teóricas deste estudo.

O Apêndice E mostra a relação de cada pergunta do roteiro que teve como base 2 critérios principais: construção do caso e proposições teóricas.

3.6 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

De forma pragmática os instrumentos de coleta dos dados foram feitos através de entrevistas em profundidade, realizadas de forma remota ou presencial, junto aos participantes das duas edições do programa ScaleUp Rio 2016 e 2017.

A condução das entrevistas seguiu um roteiro de entrevista semiestruturado, tendo o entrevistador uma posição imparcial durante a realização das entrevistas. Dessa forma, evidencia-se que a abordagem epistemológica utilizada neste trabalho foi a positivista, tentando o pesquisador se isentar do objeto de estudo, analisando-o da forma mais neutra possível, minimizando assim a interferência no fenômeno.

3.7 ANÁLISES DOS DADOS

A análise de dados é uma das etapas mais complexas do estudo, onde, na interpretação dos mesmos no contexto ao qual estão inseridos, podem ser realizadas dentro de duas vertentes de análises principais: uma baseada nas proposições teóricas e outra na descrição do caso (YIN, 2003B). Neste estudo, foram realizadas ambas as vertentes de análises, conferindo um entendimento mais amplo e detalhado dos fenômenos apresentados.

Como ferramenta de análise foi utilizado o software Nvivo, versão 11, para criação de “nós” (nodes) de conteúdo, de agrupamentos, de categorizações, das análises de cluster, das nuvens de palavras e das demais análises qualitativas utilizadas neste estudo.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, tendo como característica a possibilidade de registro, identificação das origens, análise e interpretação das informações coletadas (LAKATOS; MARCONI, 1991).

As entrevistas passaram por categorizações para a obtenção de análises qualitativas mais ricas e completas. Gil (1987) afirma que os agrupamentos são feitos através da categorização das respostas, podendo variar de acordo com o foco da pesquisa e dos objetivos de análise.

Após a etapa de transcrição, para cada entrevista os fatos descritos foram então agrupados em uma ordem cronológica, seguindo o roteiro de perguntas preestabelecido do estudo. Após a estruturação da entrevista os dados sofreram as primeiras codificações no *software* NVivo11. Nas primeiras etapas de categorização foram tratados, exclusivamente, aspectos relacionados à construção dos casos. O agrupamento facilitou a inter-relação dos processos de triagem, diagramação e integração dos *nodes* analisados pelo *software* NVivo. A

codificação dos dados permitiu comparar as perguntas com as proposições teóricas formuladas no estudo, correlacionando teoria e realidade.

Concluída essa etapa, os dados sofreram nova análise e seguiram sendo codificados na totalidade das entrevistas. O processo de recodificação trouxe um refinamento e ganhou complexidade conforme o trabalho seguia, assumindo um caráter abduutivo (PEIRCE, 1975; REICHERTZ, 2009).

3.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados obtidos através de estudos de caso não podem ser generalizados como a de um estudo quantitativo (JOHNSON; STAKE, 1996; STAKE, 1995). Entretanto, não exclui sua validade, sendo possível obter-se uma generalização analítica, que permite ampliação do conhecimento científico.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, método assertivo para trabalhos qualitativos. Entretanto, apesar de assertivo, tal método pode ficar sujeito, em alguma medida, à imprecisão na coleta, ocorrendo possíveis desvios em aspectos como: condução aberta da entrevista e desvios significativos no roteiro; falta de abordagem ou aprofundamento em questões relevantes para a pesquisa; fornecimento de respostas falsas; omissão de fatos significativos; recusa de resposta à determinadas questões por parte do entrevistado; interpretação equivocada das perguntas feitas; erros nas transcrições dos casos; além do próprio viés que o entrevistador pode introduzir no processo de entrevista (GIL, 2010; YIN, 2014).

Como forma de minimização desse impacto, foi criado um sistema de pontuação atribuindo peso às respostas dos entrevistados, diminuindo assim a omissão de informações relevantes para o trabalho. Além disso, foram incluídas no roteiro semiestruturado perguntas de verificação às respostas anteriores dadas pelo entrevistado. Isso para assegurar a consistência das respostas e identificando possíveis contradições nas mesmas.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os casos foram descritos de forma individual e detalhada, sendo abordadas questões relevantes das empresas, dos empreendedores, além de aspectos ligados aos fatores que impulsionam o crescimento – que também serão denominados neste trabalho como *drive* de crescimento - e ao processo de internacionalização das empresas estudadas.

Essa análise foi construída seguindo as seguintes etapas:

- a) Descrição sobre o histórico da empresa e de seu crescimento, além de outras questões importantes para o entendimento dos fatores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas, como o perfil dos empreendedores e suas atuações individuais no exterior;
- b) Descrição dos negócios internacionais e do processo de internacionalização da empresa, passando pelo início da internacionalização e chegando até o momento atual.

4.1 ANDREA MARQUES

4.1.1 A empresa

Andrea Marques é uma marca de roupa feminina criada pela estilista de moda Andrea Marques, em parceria com Gabriela Moraes, sua sócia. Lançada em 2007, com uma alfaiataria impecável e uma estamparia sofisticada, a marca³ tornou-se conhecida e logo desejada pelo público feminino da cidade do Rio de Janeiro, local onde foi criada a empresa. Em menos de um ano o atelier que confeccionava as roupas no bairro do Horto, na cidade do Rio de Janeiro - RJ, deu lugar à primeira loja da marca, localizada no bairro de Ipanema.

Danielle Pessoa, diretora financeira da empresa, relata que atualmente a Andrea Marques conta com 30 funcionários que atuam em diversos setores, como financeiro, criação, comercial, produção e equipe em loja. A empresa conta com uma loja fixa em Ipanema e agora está abrindo sua segunda loja no Leblon. Pessoa comenta sobre a possibilidade de abrir uma nova loja em São Paulo: “A gente entende que o mercado paulista é a maior praça do Brasil. A gente tem que ter um pé lá. A intenção das sócias é para o ano que vem (2020).”

Segundo a diretora, a unidade de venda do atacado vem crescendo entre 30% e 40% ao ano, tendo em 2018 um crescimento de 33%. Pessoa ressalta que a empresa tem um potencial de escalabilidade, uma vez que as coleções podem ser produzidas em escalas maiores de acordo com a demanda. A diretora explica que uma coleção criada poderia ser produzida em escala muito maior do que ela é hoje. Ela acredita que se a empresa conseguir ampliar o mercado, a empresa pode crescer mais e mais rápido.

Em 2012 a empresa teve seu primeiro negócio internacional no Le Bon Marché, uma grande loja de departamento de Paris, similar a lojas brasileiras como Renner, Riachuelo etc.

A diretora explica que a empresa francesa entrou em contato para a empresa brasileira produzir uma coleção e exportar para eles e usar o Le Bon Marché como ponto de venda e distribuição no território francês.

³ANDREA MARQUES. A Marca, c2019. Página Inicial. Disponível em: <<https://www.andreamarques.com/a-marca>>. Acesso em: 16 de set. de 2019.

4.1.2 As empreendedoras

Andrea Marques é formada em publicidade pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro. Estudou estampa no *Fashion Institute of Technology* em Nova Iorque, Estados Unidos. Em 1992 ingressou como estilista no grupo Maria Bonita e em 1995 tornou-se diretora criativa da marca. Ao longo de 15 anos à frente da criação das coleções da empresa, Andrea se projetou no mercado da moda tornando-se uma referência criativa.

Aproveitando a força da sua autoimagem e de seu nome no mercado *fashion*, em 2007 lançou sua marca homônima em parceria com Gabriela Moraes, sua sócia.

Gabriela Moraes é formada em estilo pelo SENAI-CETIQT e foi assistente da estilista Andrea Marques anteriormente, até decidirem fazer a grife juntas.

Apesar de não fazer parte do quadro societário da Andrea Marques, Danielle Pessoa está à frente da diretoria financeira da empresa. Pessoa é formada em Administração de empresas pela Faculdade Cândido Mendes e possui 2 MBAs, um em *Marketing* pela PUC e outro em finanças e controladoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ). Sobre a formação da Andrea, Danielle destaca sua projeção e reconhecimento no mercado da moda.

Ela é uma sumidade em estampa e em modelagem também. A Andrea é uma estilista renomada. Não saberia dizer se há uma estilista melhor no Brasil do que ela hoje em dia. Além dela, temos também um time aqui dentro muito forte em estampa. A Andrea estudou estampa lá nos Estados Unidos e tem muita experiência e talento. As estampas são um *mix* de produtos planejados e com altíssimo diferencial em termos de design e estampas.

4.1.3 Drive de crescimento

Segundo Pessoa, depois da participação no ScaleUp Rio, a empresa passou a explorar o *drive* de crescimento, investir, fazer sacrifícios etc. Ela conta que hoje a empresa procura fazer projeções econômico-financeiras para ver se um negócio é viável, se tem um retorno, em quanto tempo tem retorno, um *payback*. A diretora explica que o fato de a empresa apostar mais no atacado é por isso. Porque o atacado é uma operação menos arriscada, pois, você produz sob encomenda. Enquanto no varejo você aposta e vende, se não vender bem, você não tem margem, logo não terá crescimento.

A empresa tem certa cautela, mas também tem certa dose de ousadia, visando o crescimento. Ela conta que a 2ª loja que a empresa abriu agora é um passo de certa ousadia, embora planejada. Segundo Pessoa:

Foi uma oportunidade também que se apresentou, a gente não estava crescendo no varejo e a gente viu que a gente precisava se mexer, e ao mesmo tempo em que a gente viu que precisava se mexer, veio essa oportunidade de uma loja num lugar bom, no melhor lugar possível.

4.1.4 O processo de internacionalização

Pessoa conta que em 2012 a Andrea Marques realizou o seu primeiro negócio internacional. A empresa exportou algumas peças da coleção para serem comercializadas na Le Bon Marché, uma loja de departamento de Paris. A diretora relata que a empresa francesa entrou em contato, pois estavam à procura de algumas marcas de renome e de qualidade no mercado brasileiro para colocar o seu produto à venda numa seção da Le Bon Marché voltada para o Brasil.

Nós fomos contatados pela Le Bom Marché e eles fizeram um pedido. Nós apresentamos a nossa coleção da ocasião e eles fizeram o pedido para que a gente então produzisse e mandasse para lá. Foi a primeira exportação que a gente fez. Foi totalmente reativo.

Além da experiência com a empresa francesa Le Bon Marché, a marca Andrea Marques fez algumas exportações pontuais. Em outro episódio, segundo a diretora, uma loja de Miami veio visitar o *showroom* da marca no Brasil e acabou fazendo o pedido de uma coleção para vendas em sua loja em Miami. Em outro episódio uma equipe de compras japonesa veio também a um *showroom* da marca carioca através de uma *trading* de São Paulo que já conhecia as coleções da marca Andrea Marques. Os representantes japoneses fizeram o pedido e a empresa fez uma produção exclusiva para ser comercializada no Japão.

Teve uma vez um pessoal do Japão que veio também ao nosso *showroom* através de uma *trading* que nos conhece lá em São Paulo, ela falou "vou levar esse pessoal que está no Brasil, querem ver", fizeram também o pedido, fizemos também uma produção para eles.

Segundo Pessoa, uma das barreiras que impede a expansão da Andrea Marques no exterior é o fato de que para vender através de uma *trading* para algum lojista no exterior, a empresa precisa dar um desconto para ser competitiva, no entanto, a margem de lucro acaba

sendo menor. De acordo com pessoa: “Para vender para eles lá fora a gente tem que dar um desconto muito grande, senão não é competitivo. Para nós é uma operação que a nossa margem é menor.”

A diretora ressalta que nenhuma das produções exportadas foram específicas, mas sim em função do mostruário da empresa. Ela explica que todas as exportações foram de coleções que a Andrea Marques estava oferecendo no mercado. Logo, a empresa contratante fazia o pedido do produto que já estava criado e que existia no mostruário. A partir daí, a empresa carioca passava a produzir os modelos pedidos e fazia a exportação para o país de destino.

Pessoa ressalta que o custo interno do produto é alto, sendo ainda maior para o mercado internacional. Segundo a diretora, isso obriga a empresa a dar um desconto no preço, comprometendo a margem de lucro. Essa situação arrefece a intenção de expansão da empresa, o que a leva a ter uma margem de lucro menor no mercado internacional, quando comparado ao mercado nacional.

Na hora de vender para o lojista multimarca no Brasil praticamos o preço de atacado. Preço cheio. Quando vamos vender através de uma *trading* para algum lojista lá fora, temos que dar um desconto para ficarmos competitivos. É uma operação que perdemos margem (de lucro). É uma barreira. Acaba que o mercado nacional se torna mais oportuno para nós em termos financeiros.

Danielle relata que a internacionalização foi viabilizada pela operação atacadista feita pela empresa. Segundo a diretora, a operação de atacado da Andrea Marques se concentra no *showroom* que acontece duas vezes por ano em São Paulo, por conta das coleções outono-inverno e primavera-verão. A empresa leva seu mostruário, expõe, os lojistas olham, escolhem e encomendam. A partir daí é feita a produção sob demanda.

Dessa forma, as exportações para mercados internacionais seguiram a mesma lógica. Porém, ganharam mais complexidade aduaneira e perderam margem, dificultando assim as operações. Os negócios internacionais ocorreram de forma receptiva e sem uma estratégia programada de internacionalização.

A diretora acredita que, para a empresa, esse seria o melhor processo para internacionalizar: de maneira orgânica e receptiva. Sem ter que ir ao mercado internacional pesquisar e prospectar. Ela salienta que a empresa não tem esse braço para sair prospectando internacionalmente.

A gente não tem esse braço, esse fôlego para sair prospectando internacionalmente. [...] Se as tradings do Brasil levassem seus clientes de suas carteiras para o nosso

showroom seria ótimo. Seria uma maneira orgânica de a gente começar a exportar. Isso funcionou muito bem nesses momentos pontuais.

Para Pessoa, o preço é um dificultador. Os custos no Brasil, segundo ela, são altos por diversos motivos, dentre eles: impostos; mão de obra qualificada; matéria prima e a logística operacional. A diretora explica:

Nosso produto é impecável, a modelagem, a costura, a estamparia. É um produto difícil de ser produzido numa indústria historicamente complicada, como a da moda. [...] Nosso mercado tem margem apertada e com a mão de obra escassa. Principalmente a mão de obra técnica, as costureiras, por exemplo. [...] Como a moda da Andrea é uma moda que tem muita estamparia exclusiva, criada por ela, pela equipe dela de criação, se torna um produto *premium*, mas um produto caro. [...] A nossa roupa não é a roupa que você vai encontrar no *middle Market*, nem nas lojas de *fast fashion*, é uma roupa muito alto padrão, alfaiataria de melhor qualidade.

Por fim, a diretora afirma que no momento o foco da empresa está naquilo que lhe dá mais retorno, que flui melhor, que é o mercado nacional. A retomada para o mercado internacional requer uma *expertise* que no momento a empresa não tem como investir.

4.2 BIGDATA CORP.

4.2.1 A empresa

A BigData Corp. foi fundada em 2013, na cidade do Rio de Janeiro - RJ, com o intuito de desenvolver um programa de relatório de mercado, tendo como mercado-alvo empreendedores que atuavam no comércio eletrônico no Brasil através do processo de captura e interpretação de grandes volumes de dados: *Big Data*. Na época, existiam muitas informações sobre os compradores, mas poucas fontes sobre vendedores e quais eram as lojas existentes. Segundo Thoran Rodrigues, CEO da empresa:

Eu já tinha trabalhado com processos de captura de informação quando eu estava fazendo o meu mestrado da faculdade na licenciatura. Tem uma falta de informação no mercado. [...] Nos primeiros três meses da empresa a gente entregou o produto para o mercado. E na hora que entregamos o produto, nos deparamos com uma realidade [...] Ninguém compra relatório de mercado no Brasil [...]

Assim, a empresa foi obrigada a separar essa parte de relatório de mercado para um modelo de venda de informações propriamente dito. Parafraseando comentários que ouviu de um cliente em potencial quando esse solicitou funcionalidade dessa natureza, o executivo conta:

Muito legal esses números, Thoran. Você foi a primeira pessoa que me mostrou algo do tipo. Eu nunca tinha visto e não tinha ideia do tamanho do mercado. Sensacional esse relatório que você fez aqui, mas eu não vou comprar relatório, porque eu não tenho *budget* para comprar relatório, não faz parte do meu orçamento e eu não tenho quem trabalhe esse número. Agora, se você já identificou quem são os *sites* de *e-commerce*. Por favor, levanta o telefone e *e-mail* de contato deles e passa para minha área de vendas, que ela irá vender o meu produto nas campanhas de televendas e eu tenho dinheiro para pagar por isso.

Depois disso o empreendedor repensou a proposta de valor para o mercado e voltou com uma nova oferta: capturar dados em massa; agregar informações e estruturar dados de quase um bilhão de *sites* - incluindo milhões de bases públicas. Um volume tão grande que nenhuma empresa no Brasil – e poucas no mundo – são capazes de fazer⁴.

⁴BigData Corp, Site institucional. Disponível em:<<https://www.bigdatacorp.com.br/nossa-empresa>>. Acesso em: 27 de fev. de 2020.

Rodrigues explica que a BigData Corp. presta o serviço baseado em três estágios⁵. O primeiro é a captação bruta de informações, que pode ser usada por empresas que queiram entender melhor o mercado em que atuam, como o *e-commerce*, por exemplo. O segundo é a validação, que ajuda o empreendedor a descobrir se seus clientes não estão utilizando identidades falsas. E o terceiro é a análise dos dados coletados, que auxiliam as empresas em suas tomadas de decisão, destaca o executivo.

4.2.2 O empreendedor

Thoran Rodrigues é o fundador e o CEO da empresa. O empreendedor tem uma experiência internacional prévia, tanto na área empresarial quanto na acadêmica.

Segundo Rodrigues, antes de montar a BigData Corp., ele já tinha atuado em projetos internacionais na empresa que trabalhou anteriormente. Ele conta que:

Antes de montar a BigData eu trabalhei em uma empresa de consultoria de tecnologia. E a gente fez o projeto (dado não revelado pelo entrevistado) com o pessoal, na época era o pessoal do Citibank, nos Estados Unidos e no México. E aí eu atuei ativamente nesse projeto. Fiquei um tempo alocado na Cidade do México tocando o projeto lá. Fiquei um tempo alocado em *Fort Lauderdale*, que era a sede na América Latina.

Na parte acadêmica participou de alguns cursos no exterior, sendo um deles um curso de educação executiva no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Rodrigues até hoje participa de conferências internacionais da área de tecnologia e participa ativamente do ecossistema sendo convidado para fazer apresentações em eventos nacionais e internacionais.

Segundo o empreendedor, na etapa presencial do curso no MIT ele teve algumas matérias ministradas *in loco* no campus do MIT, além de participar de trabalhos em grupo e de apresentações formais de projetos acadêmicos. O executivo conta que os pontos positivos nesse curso foram:

Fiz bons contatos e mantive relacionamento tanto com professores quanto com outros profissionais de outros países, incluindo funcionários de grandes empresas de outros países. [...] Houve uma troca, acho que cultural, sobre a forma de trabalhar. Isso vale também para a experiência que eu tive quando estava fazendo a parte de projeto com as *Post Graduate School*, que a gente engajava diretamente com as equipes locais, uma troca de experiências sobre a forma de trabalhar nos locais, muito interessante né?!

⁵LIRA, Adriana. Startup usa Big Data para facilitar a vida de pequenas empresas. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2014. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/04/startup-usa-big-data-para-facilitar-vida-de-pequenas-empresas.html>>. Acesso em: 05 de jul. de 2019.

Segundo Rodrigues, o curso foi importante para aplicações práticas em determinado momento da BigData Corp. Ele relata:

O posicionamento estratégico da empresa (BigData Corp.) saiu de discussões que eu tive quando eu estava nesse curso. [...] Na verdade, muitas discussões, muitas questões de direcionamento estratégico dos projetos que participei sobre empresas de médio porte, que não eram empresas de consultorias gigantes, eu trouxe de volta para minha realidade (empresarial).

4.2.3 Drive de crescimento

Desde 2013, a empresa lidera o mercado de *Big Data* no Brasil e na América Latina, faturando 4 milhões neste ano⁶.

A empresa conta com mais de 50 funcionários. Nos últimos 6 anos o crescimento da BigData Corp. tem sido maior do que 60% ao ano. No ano de 2018 o montante decorrente de vendas no exterior corresponde a uma faixa entre 10% e 15% do faturamento total da empresa. A empresa tem em sua cultura a busca pelo crescimento escalável e altas taxas de crescimento.

A gente tem ambição de crescer a taxas muito fortes. Na verdade, para mim um dos pontos fortes quando fundei a empresa foi justamente montar um negócio que fosse escalável e tivesse a possibilidade de crescer de uma forma muito rápida, principalmente no começo. [...] Nós deixamos de fazer grandes negócios, que seriam meio que negócios que travariam essa escala, e focamos bastante em ter alguma coisa que fosse um produto escalável. Portanto, nesse sentido o crescimento acelerado foi planejado.

4.2.4 O processo de internacionalização

A meta da BigData Corp. era expandir-se pelo mundo. Primeiro ela exportou para o México, depois foi para a Argentina, em seguida para a Europa, especificamente para Inglaterra e Suécia. Depois para os Estados Unidos. Segundo Rodrigues, a expansão para o México e a Argentina, onde empresa atua hoje, se deu por tamanho do mercado. Além disso, o executivo afirma que, depois do Brasil, estes são os mercados mais relevantes dentro da América Latina.

⁶LIRA, Adriana. Startup usa Big Data para facilitar a vida de pequenas empresas. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2014. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/04/startup-usa-big-data-para-facilitar-vida-de-pequenas-empresas.html>>. Acesso em: 05 de jul. de 2019.

Rodrigues relata que, apesar de uma atuação sólida no cenário nacional, a BigData Corp. tem experiências internacionais em diferentes países. O executivo comentou que o primeiro cliente no Brasil, o Pay-Pal, tornou-se também o primeiro cliente internacional.

Outro fator importante relatado pelo executivo foi a estratégia de relacionamento comercial feita com o Pay-Pal.

Eles (Pay-Pal) nos apresentaram o pessoal que era responsável pelas vendas no resto da América Latina. São clientes até hoje! [...] Pedindo indicações chegamos à Ebay. Calhou de ser a Ebay na Inglaterra, que atendia a Europa inteira. Poderia ter calhado de ser em outro país. [...] Mais do que a escolha dos países específicos, acho que foi uma escolha de empresas, muitas vezes sem a gente ter a percepção de ser nesse país ou naquele país.

Para Rodrigues, a empresa sabia que tinha uma abrangência internacional e que o que estava sendo entregue serviria para atender clientes do outro lado do mundo, mas não estava nos planos da BigData Corp no curto ou médio prazo, era uma coisa mais de longo prazo. Porém, aconteceu mais rápido do que o previsto. Segundo o executivo:

A gente tem ambição de crescer a taxas muito fortes. Na verdade, para mim, um dos pontos fortes quando fundei a empresa foi justamente montar um negócio que fosse escalável e tivesse a possibilidade de crescer de uma forma muito rápida, principalmente no começo. Nós deixamos de fazer grandes negócios, que seriam negócios que travariam essa escala. Focamos bastante em ter alguma coisa que fosse um produto pronto. Que pudéssemos vender esse produto mais ou menos para todo mundo e não entregar uma coisa só ou, na verdade, não ter que customizar a nossa entrega para cada cliente que a gente tivesse. Essa foi uma preocupação desde o início. Portanto, nesse sentido, o crescimento acelerado foi planejado.

Apesar da BigData Corp. ter negócios internacionais, conforme relatou o executivo, atualmente ela não possui presença física no exterior. Rodrigues comenta sobre a intenção de abrir:

Num curto prazo não (presença física no exterior). No médio prazo sim e em alguns mercados específicos. Porque hoje o nosso foco no curto prazo está na estruturação, e se fôssemos ter uma presença física internacional, seria comercial. O objetivo seria trazer alguém da parte comercial. Mas enquanto eu não tiver o processo organizado localmente, não adianta tentar dar o passo de trazer alguém internacional.

Atualmente toda a estratégia comercial está focada na parte digital, tais como em anúncios, divulgação etc.

Ele (o cliente em potencial) vê uma campanha e cai no *site*. O nosso *site* está em vários idiomas. Temos a documentação e propostas comerciais em vários idiomas. Contrato é a mesma coisa. Passa por um processo digital voltado para o cliente internacional. O processo é basicamente todo remoto. Não ser alguma empresa que tenha vindo por alguma indicação específica ou qualquer coisa assim.

Entretanto, Rodrigues destacou que os Estados Unidos foi o país mais difícil de trabalhar depois que a empresa expandiu. Para operar no mercado americano, a empresa teve que vencer algumas barreiras locais, trabalhar a qualidade e competitividade para conseguir êxito na operação naquele país sem estar fisicamente sediado em solo norte-americano.

A maior dificuldade que a gente tinha no início era certamente em relação a vencer uma desconfiança que o pessoal tinha quanto a um fornecedor que não tinha presença local, não tinha um histórico, não tinha nada [...] Quanto ao mercado norte-americano, primeiro ele tem uma expectativa de maturidade sobre o prestador de serviço muito grande, então ele não está muito disposto a tolerar falhas operacionais, erros crassos, esse tipo de coisa. Outros países com menor qualidade ofertada nesse tipo de serviço têm mais tolerância a problemas do que os americanos.

Apesar de uma expansão rápida no exterior, a empresa encontrou algumas dificuldades culturais durante o processo de internacionalização. Em relação à questão cultural, a empresa teve dificuldade em sua atuação na Argentina. O executivo comenta que os argentinos não gostavam da ideia de ter um produto que não fosse fornecido por uma empresa que estivesse em seu país.

Todas as empresas que tivemos relação na Argentina tinham uma crença de que o que é feito em casa é muito forte. Os argentinos não gostavam da ideia de ter um produto bom que não foi feito na Argentina.

Apesar das dificuldades encontradas em alguns mercados, na maioria dos países que a empresa atua o diferencial competitivo da BigData Corp. é muito grande frente aos seus concorrentes locais.

As empresas muitas vezes estão usando o nosso serviço para substituir um processo que é manual. Então é muito fácil ganhar qualquer tipo de competição. Qualquer tipo de análise de custo benefício.

4.3 GAUDIUM

4.3.1 A empresa

A Gaudium é uma empresa no ramo de tecnologia com foco em desenvolvimento de *softwares* e aplicativos para modais de transporte. Foi fundada em 2011, na cidade do Rio de Janeiro-RJ, com o objetivo de oferecer o melhor em tecnologia para transformar a mobilidade urbana em todo o Brasil e no exterior.

Ricardo Góes, um dos membros fundadores e CEO da empresa, conta que a companhia oferece como ferramenta de serviço a *Machine*⁷, uma plataforma no modelo SaaS (*software as a service*) para atender centrais de mobilidade locais em cidades pequenas. Góes explica que, além do *software*, a Gaudium desenvolve para diversos modais existentes como táxi, moto, carros particulares etc. São aplicativos similares ao de empresas como a Uber, 99 e Cabify.

O nosso negócio é disponibilizar essa plataforma tecnológica de forma customizada. Onde o próprio empresário, ou o próprio motorista que queira se juntar em grupos, possa operar dentro de uma determinada localidade. [...] A gente começou a fazer isso com táxi no Brasil, na época em que a Easy Taxi e a 99 chegaram ao mercado, que foi em 2012/2013. Antigas cooperativas de táxis começaram a sentir falta de ter um aplicativo próprio para que seus passageiros baixassem e solicitassem os carros, acompanhassem o trajeto do motorista até eles, além de todo controle que uma plataforma dessa permite.

Atualmente a empresa conta com 37 funcionários e possui três sócios, sendo um deles apenas investidor. Góes comenta que os fundadores (ele e Bruno Muniz) decidiram criar um conselho com outros mentores de experiência comprovada no mercado, empreendedores para trazer experiência e multidisciplinaridade na tomada de decisões da empresa.

4.3.2 O empreendedor

Ricardo Góes é formado em engenharia eletrônica pelo Instituto Militar do Exército (IME), onde se sagrou tenente e logo após se tornou capitão. Desde 1984 ele atua na área de Tecnologia da Informação (TI). Ele comenta que teve algumas empresas privadas na década de 80 e depois se tornou militar oficial do exército, onde trabalhou por 7 anos para o Ministério do Exército, na área de TI. Ele comenta que pediu exoneração do exército para ir trabalhar na

⁷MACHINE. A melhor tecnologia para o seu aplicativo de transporte, c2019. Site do produto Machine. Disponível em: <<https://machine.global/>>. Acesso em: 12 de ago. de 2019.

Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro como terceirizado, passando por diversos cargos até chegar à gerência de sistema de informação do órgão.

A Secretaria de Fazenda foi um período muito bom, porque a gente também conseguiu construir muita coisa. Coincidiu com o período de modernização dela. [...] Eu cheguei lá e não tinha nenhum sistema de informação. Todo sistema de informação ficava num órgão estadual chamado Prodesp (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo), que era o órgão responsável pela tecnologia no estado. Tanto a gestão do ICMS, como a gestão do ITD, como a gestão do IPVA, ficava no Prodesp e não existia praticamente nenhum sistema de controle das ações de fiscalização, de arrecadação, todas elas também estavam no Prodesp.

O executivo comenta que, embora não fosse concursado, passou 15 anos trabalhando na Secretária de Fazenda com estabilidade, contudo, saiu da secretaria para montar a Gaudium. Góes comenta sobre essa decisão de deixar a secretaria para empreender:

Chega uma época que você está dentro de um órgão público, aí você vê que é sempre aquela mesma história: chega um novo gestor, vamos jogar tudo fora, começa tudo de novo e aí vai desgastando um pouco. E aí chega uma hora que você tem um chamado, eu vou fazer uma coisa minha. [...] Foi lá (Secretária de Fazenda) que eu conheci meu sócio. Decidimos que havia chegado a hora de a gente empreender. Saímos e fomos fazer.

Góes relata que não teve nenhuma parte da sua formação sendo realizada no exterior, nem sequer morou fora. Ademais, comenta que apenas veio ter contato com pessoas do exterior trabalhando pela Gaudium.

4.3.3 *Drive de crescimento*

Em termos de faturamento a Gaudium dobra de tamanho a cada dezoito meses, relata Góes. A Gaudium é uma empresa que detém o selo de Great Place to Work⁸ e foi selecionada para o programa ScaleUp Rio 2017 e para o ScaleUp Endeavor 2020⁹.

De acordo com o CEO, o fato de a empresa ter altas taxas de crescimento anualmente não é explorada na comunicação da empresa com o mercado, mas sim com o público interno

⁸ Certificação referente ao ambiente de trabalho e à política de Recursos Humanos das empresas em relação aos seus colaboradores.

⁹MACHINE. A melhor tecnologia para o seu aplicativo de transporte, c2020. Site do produto Machine. Disponível em: <<https://machine.global/sobre-nos/>>. Acesso em: 28 de fev. de 2020.

ser considerada uma *Scale-Up* é usada de forma estratégica para atrair talentos e motivar a equipe interna.

A gente fez a turma de 2017 do ScaleUp Rio. É muito mais um *marketing* para atrair talentos (ser uma *Scale-Up*), não para os nossos clientes. Não é o tipo de comunicação que é importante para o meu cliente, mas para atrair talentos sim. [...] Nas entrevistas, o que a gente explora mesmo é ter feito parte da turma 2017 (ScaleUp Rio) e ter o selo de Great Place to Work. Internamente a gente fala para o time quais são as metas de crescimento do ano, e explica o porquê de no ano passado a gente ter crescido tanto.

Segundo o executivo, a Gaudium possui uma máquina de vendas efetiva, que começa na geração de *leads*¹⁰ qualificados. Depois passa para a equipe de pré-venda e de venda, caracterizando um processo eficaz de atração de clientes e de fechamento de vendas. Segundo Goés, essa estratégia de *Marketing* é um fator importante no crescimento da empresa e tem sido pensado para ser usado também nas estratégias de prospecção internacionais.

A gente pensa exclusivamente em fazer o mesmo processo (comercial) que a gente faz hoje no Brasil, ou seja, *inbound marketing* na cidade que a gente quer, oferecendo todo suporte (remoto) e o atendimento da língua daquele local. [...] É essencialmente o que a gente faz hoje (modelo comercial). A gente vende em qualquer cidade do Brasil sem ter um representante naquela cidade. Toda a nossa equipe fica aqui no Rio de Janeiro, a gente não tem nenhum representante externo, o nosso mecanismo de funcionamento não exige a presença física na cidade destino, isso é uma grande vantagem competitiva que a gente tem.

4.3.4 O processo de internacionalização

O executivo comenta que o primeiro negócio realizado no exterior foi na América do Sul, em Tacna no Peru. Ele conta que esta operação ajudou muito no processo de melhoria do serviço, das traduções e da usabilidade do aplicativo. Apesar ter sido algo receptivo, pois foi o cliente quem procurou a empresa, a Gaudium já havia desenhado uma solução tecnológica com potencial de internacionalização, apesar de a principal estratégia ainda estar muito ligada à expansão dentro no Brasil.

A plataforma começou a crescer, a gente expandiu para mototáxi. Com a chegada da Uber no país a gente também lançou para carro particular e aí naturalmente a gente começou a receber demandas, inicialmente de países da América do Sul perguntando se a plataforma estava em espanhol, se estava em inglês etc. e tal [...] A gente já tinha

¹⁰O lead é um nomenclatura usada no Marketing Digital para definir cliente empotencial identificados. São usuários, pessoas físicas ou jurídicas, que demonstraram interesse em adquirir o produto ou serviço da uma empresa por meio do preenchimento de formulários online com informações cadastrais e de contato.

feito ela (a plataforma) prevendo a internacionalização, ou seja, poder ser usada nos próprios recursos que hoje existem, sendo muito fácil de fazer as traduções.

Goés relata que após o Peru, a empresa operou no México, Paraguai, depois Angola, Moçambique, Portugal, Espanha e Estados Unidos. Segundo o executivo, os países de língua portuguesa foram os que tiveram maior adesão por proximidade linguística. Ele relata que a Gaudium não fez um trabalho de tradução refinado para o uso em diferentes países.

A gente faz uma tradução literal das funcionalidades da plataforma. Exemplo: vou solicitar uma corrida de carro em inglês. Aí a gente vai lá - *request a cab*. Pode ser que nos Estados Unidos não seja assim, seja *call a cab*, por exemplo. [...] A gente até oferece um desconto em caso de ajuda na tradução. Isso tudo vem espontâneo, porque têm poucas plataformas disso no mundo.

Apesar da facilidade de adesão do cliente internacional à solução de mobilidade da Gaudium, o executivo conta que um dos maiores problemas de adaptação da tecnologia às realidades locais tinha relação com os meios de pagamento.

O cartão de crédito aqui no Peru não permite que eu use o Pay-Pal. O Western Union e o Itaú, por exemplo, têm uma taxa muito alta. Ou seja: os clientes (cooperativas) internacionais, muitas vezes, tinham que pagar quase cem dólares de transação financeira só para usar a nossa solução.

Segundo o executivo, existe uma demanda potencial no exterior e está nos planos futuros da empresa dar um foco mais estratégico nas vendas e operações internacionais em 2020, mas é preciso estar tecnicamente pronto para atender com qualidade essa expansão.

A gente está imaginando que esse momento (foco na internacionalização) vai ocorrer em 2020. Antes mesmo de saturar o mercado nacional, a gente quer aproveitar essa demanda também do mercado internacional. Mas só que a gente precisa ainda fazer algumas implementações na nossa plataforma para torná-la - como a gente gosta de chamar aqui - uma classe mundial ou *world class*. [...] A gente ainda tem alguns *gaps* em relação a grandes competidores globais e se a gente for para um mercado realmente mais competitivo, ou que demande um nível maior de qualidade em termos de usabilidade e funcionalidade, a gente acha que a nossa plataforma pode ficar devendo.

Apesar das oportunidades e da demanda reprimida no mercado internacional, o foco comercial e estratégico tem sido no Brasil. Em termos de ganho de mercado, a empresa está conseguindo fechar uma média de 60 centrais novas por mês e capilarizando sua atuação dentro do território nacional. Entretanto, o executivo diz estar aberto às vendas pontuais e receptivas vindas do exterior. Goés diz não haver nenhum *big player* que domine o mercado internacional atualmente no segmento que atua. Por isso, acredita que a demanda de clientes pode vir de

qualquer lugar. Ele imagina que, pelas características que a Gaudium tem no Brasil, a empresa pode encontrar um mercado promissor na América Latina, por ter uma cultura semelhante à brasileira.

A gente acredita que a empresa deve começar a focar na América Latina. Mas a gente não sabe de quais países virão as demandas. Mas sabemos que temos que começar a investir na América Latina [...], a gente imagina que começar aqui por perto (América Latina) vai ser mais simples. Não apenas pela língua, mas por uma questão realmente de identidade cultural, de proximidade física, de proximidade cultural.

A Gaudium entende que um dos passos nesse processo é estimular os empreendedores a verem uma oportunidade de negócio. Com isso, tendo um empreendedor bem estabelecido, a empresa está abrindo uma nova frente internacional de negócios. Logo, a Gaudium entende que dessa forma pode estar criando um mercado no mundo, ou seja, seu serviço é uma plataforma que dá uma alternativa ao empreendedor local para construir a sua central de mobilidade. Góes ressalta que não adianta apenas implementar a tecnologia, você tem que ter um *know-how* (saber-fazer) de como faz para começar. Ele acrescenta:

Você começa com quantos motoristas? Você começa cobrando quanto? Você começa divulgando de que forma? Qual é o seu diferencial? Num *marketplace* (plataforma), você tem que cuidar dos dois lados desse *marketplace*, que é o lado do motorista e o lado do passageiro. E nós sabemos.

A Gaudium acredita que o problema de mobilidade pode existir em qualquer cidade no mundo, sendo um cliente em potencial para a Gaudium, basta ter uma legislação que permita que o empreendedor local faça transporte de passageiro, seja por táxi ou por mototáxi. Segundo o executivo, um dos pontos de diferencial da plataforma SaaS é que ela é uma plataforma desenvolvida com uma quantidade muito grande de customizações possíveis em função da cidade que a empresa está operando. O executivo comenta que:

Se o cliente é de um local onde ele quer que os motoristas possam cancelar uma corrida, ele habilita esse tipo de botão. Se ele é de um local onde o motorista precisa ligar para a central para solicitar o cancelamento de uma corrida, ele define isso. Como o cliente vai operar é definido por ele. [...] qual é a tarifa que a central vai cobrar do cliente final dela, se vai dar desconto, se vai ter bandeira dois dependendo do horário, quais as áreas de cobertura etc. é o meu cliente que decide como operar. Eles fazem tudo isso, a gente não interfere em nada.

O executivo comenta que se entrar numa cidade e for bem-sucedido nessa cidade, isso vira um *case*. Góes explica que para minimizar algum tipo de risco, a Gaudium trabalha na construção de termos de uso claros, porque, como a empresa não vai explorar diretamente o serviço naquela cidade, e sim o SaaS (*Software as a Service*), a responsabilidade de lidar com o motorista, o passageiro, pagar os impostos, cobrar, lidar diretamente com os órgãos locais, todo o *compliance* (conjunto de disciplinas) é todo do empreendedor naquela cidade.

O que ele está contratando é uma plataforma que permite que ele (o cliente) preste um serviço de mobilidade. Assim como ele vai precisar também de um carro fabricado pela Ford, de um celular fabricado pela Samsung, da internet de um provedor local e, claro, do serviço SaaS que é a nossa plataforma. Agora toda regulação, o *compliance* com a legislação local, é dele.

4.4 LEV

4.4.1 A empresa

A Lev é uma empresa brasileira que atua no segmento de mobilidade urbana e tem como produto de venda bicicletas elétricas. Fundada em 2009, na cidade do Rio de Janeiro, pelos irmãos Rodrigo Affonso e Bruno Affonso, a empresa teve como propósito oferecer uma alternativa sustentável de mobilidade urbana, através da comercialização de um modelo de bicicleta não convencional.

Rodrigo Affonso, sócio fundador da empresa, conta que a Lev documentalmente foi registrada em novembro de 2009, mas a empresa começou a funcionar de fato em março de 2010. A Lev é formada por um conjunto de empresas, entre elas importadora, revendedora e lojas (de origem própria e concessionárias). A empresa está em processo de expansão no mercado brasileiro e conta atualmente com 8 lojas.

As bicicletas elétricas da Lev funcionam com um motor de propulsão elétrica de até 350 watts¹¹ (valor permitido pela legislação), um pedal assistido e um acelerador. Custam de R\$ 3.290 à R\$ 4.900¹², variando, no mesmo modelo, quanto ao material utilizado (ferro/aço ou alumínio) e os acessórios inclusos. Além disso, o produto conta com uma bateria recarregável e com autonomia de até 35 quilômetros. Nos últimos anos a empresa adicionou à sua linha de produção modelos de bicicletas dobráveis, mas que não são elétricas.

4.4.2 O empreendedor

¹¹STRECHT, Paula. Bicicletas elétricas são vias sustentáveis para a mobilidade urbana. JORNAL DA PUC, 2017. Disponível em: <<http://jornaldapuc.vrc.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from%5Finfo%5Findex=10&infoid=5314&sid=50>>. Acesso em: 29 de jul. de 2019.

¹²TAMAMAR, Gisele. Empresa de bicicleta elétrica fatura R\$ 10 milhões e mira mercado internacional. ESTADÃO PME, 2016. Disponível em: <<https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,empresa-de-bicicleta-eletrica-fatura-r-10-milhoes-e-mira-mercado-internacional,6207p>>. Acesso em: 19 de set. de 2019.

Rodrigo Affonso conta que na adolescência foi estudar nos Estados Unidos e morou num colégio interno em Washington DC, onde fez todo o ensino médio.

Affonso é formado em direito pela Universidade Candido Mendes, e tem 2 cursos de pós-graduação *lato sensu*: uma pós-graduação em direito privado pela Universidade Gama Filho e outra em direito tributário pela Universidade Candido Mendes.

Segundo o executivo, logo após terminar as duas especializações, ele abriu em 2006 um escritório de advocacia. Affonso relata que o empreendimento começou pequeno, mas que um ano depois, quando mudou para um escritório maior, ele já havia conseguido formar uma carteira de clientes considerável.

Nós captamos os clientes de uma forma engraçada (risos). Eu recebia pessoas em escritórios de amigos meus dizendo que era o meu escritório, para passar credibilidade. E assim conseguimos criar uma carteira para financiar a abertura do nosso próprio escritório. Ficamos durante 8 anos nesse mesmo local (sede do escritório jurídico).

Affonso acredita que o período em que morou fora do Brasil foi um diferencial em sua vida. O executivo ressalta que o fato de viver num país estrangeiro traz um grande conhecimento acerca da cultura local. Ele relata que um dos grandes referenciais para criar a Lev foi o fato do seu irmão e sócio, Bruno, viver há 10 anos na China. Segundo o executivo, o seu irmão decidiu ir para a China estudar Mandarim. Trabalhou na Nokia fazendo tradução dos manuais de aparelhos telefônicos da empresa do Mandarim para o Português. Affonso comenta que seu irmão, na época em que era um estudante na China, não tinha dinheiro para comprar um carro. Por isso acabou comprando uma bicicleta elétrica.

O executivo relata que há 13 anos já era comum o uso de bicicleta elétrica na China, tendo inúmeros modelos, cores etc. Ele salienta:

É engraçado que os brasileiros olham geralmente muito para os Estados Unidos, Europa e para o próprio Brasil na busca de tendências. Mas a visão está equivocada. As pessoas deviam olhar para a Ásia. Tudo o que está acontecendo hoje aqui, já aconteceu na Ásia há 7 anos. Tudo o que acontecer daqui a 5 ou 6 anos está acontecendo agora lá.

Segundo Affonso, desde 2008 seu irmão mostrava interesse em trazer as bicicletas elétricas para o Brasil. Em 2009 os irmãos Affonso deram início ao projeto, começaram a pensar de maneira efetiva na ideia de bicicletas elétricas como negócio. O executivo comenta que no

ano de 2009 foi muito estudo de mercado para poder viabilizar o negócio. Logo no final de 2009, para início de 2010, o projeto começou a sair do papel de fato.

4.4.3 *Drive de crescimento*

A expansão da empresa no mercado brasileiro resultou no aumento de seu faturamento, o que a levou a empresa a participar em 2017 do programa Scale-Up Rio, organizado pelo Sebrae. Affonso conta que no último triênio a Lev teve uma alta taxa de crescimento, com 67% em 2016, 52% em 2017 e 42% em 2018.

A Lev possui vários modelos de bicicletas elétricas sendo comercializadas no mercado americano. Affonso conta que atualmente a empresa possui 4 modelos de bicicletas na *Antropologie* (empresa americana de varejo), tendo três na Califórnia e um em Nova Jersey. Além de 2 modelos de bicicletas na Farm, um em Nova Iorque e outro em Long Island. Segundo o executivo, recentemente a empresa fechou um *container* com 100 bicicletas para mandar para os Estados Unidos e a expectativa é que a Lev mande mensalmente 100 *bikes* para vender lá.

Para Affonso, o plano da empresa passa muito por atingir faculdades e universidades americanas, onde os campos e espaços são gigantescos. O executivo acredita que se a empresa chegar com um modelo muito barato, muito próximo da realidade do americano, ela é capaz de convencê-los a comprar seu produto e o efeito será multiplicador. Affonso relata que a empresa entende a universidade americana muito como a zona sul do Rio de Janeiro, onde você tem uma pequena quantidade de bicicletas, mas parece que tem mil. Ele justifica dizendo que é pelo fato de observar as pessoas circulando o tempo todo por você, que se infere que tem milhares de pessoas utilizando. O executivo conta que:

Hoje de fato existem milhares de pessoas usando, mas no passado essa teoria funcionou muito bem e a gente entende que pode funcionar muito bem em universidade, porque quanto mais *bikes* rodando nas universidades, as pessoas se questionarão: “[...] Toda hora passa uma bicicleta, por que não faz sentido eu ter uma dessas? [...]”

4.4.4 O processo de internacionalização

Em 2016, diante da instabilidade da moeda norte-americana, a Lev deu início ao seu processo de internacionalização, abrindo uma loja em Miami, Estados Unidos, além de seguir em negociação para inaugurar mais duas lojas, em Washington D.C e San Diego-CA.

Para a gente, faz todo sentido abrir mercado nos Estados Unidos, se abrimos (mercado) nos Estados Unidos, a gente vai crescer muito mais rápido. [...] Antes de nós abrimos no Brasil, nós pensávamos em abrir nos Estados Unidos. Só que morávamos no Brasil. Um dos motivos pelo qual nós começamos no Rio de Janeiro e não abrimos em São Paulo primeiramente.

Affonso relata que o primeiro negócio realizado no exterior foi em Miami, nos Estados Unidos. Ele conta que em 2017 a Lev vendeu 120 bicicletas para a cidade americana, por intermédio de um executivo brasileiro que já acompanhava a expansão da empresa no mercado brasileiro e queria abrir um negócio em Miami. Segundo o executivo, ele e seu irmão foram para os Estados Unidos e passaram de 2 a 3 semanas treinando o executivo brasileiro.

A ideia de abrir negócio nos Estados Unidos não começou em 2016, mas sim em 2013, destaca Affonso. Ele comenta que em 2013 havia um interesse de abrir uma loja em Washington D.C, por ser o lugar onde ele morou por 4 anos. Um lugar em que o empreendedor conhecia bem. Sabia como a cidade estava se desenvolvendo, o número de ciclovias que estavam sendo criadas, como as pessoas se locomovia e as características dos bairros. Porém, o executivo ressalta que apesar de já existir esse mapeamento de mercado feito em 2013, ele era advogado, tocava a Lev e seu irmão passava metade do ano na China e outra metade no Brasil, o que dificultou a internacionalização da empresa durante esse período.

Uma das coisas que nós conversamos no passado foi isso [...] olha, quero que você abra uma loja [...]. Acabou que eles postergaram muito em querer abrir essa loja, não queriam criar um custo, porque eles não tinham muito a certeza se a pessoa, que era a esposa, iria ficar tocando o negócio, se queria tocar o negócio de fato. Então isso foi um dos empecilhos para dar continuidade ao negócio. [...] É obrigatório que você abra uma loja, tenha um profissional, conserto, isso passa mais credibilidade no mercado [...], mas é um dos motivos do porquê de ele não querer fazer.

Affonso relata que ele e seu irmão já tinham o conhecimento quanto ao crescimento das bicicletas elétricas no mercado americano, eles sabiam de todos os *players* que estavam nos Estados Unidos, os que tinham representatividade em todos os estados onde eles estavam, o que

eles faziam, como trabalhavam. O executivo explica que adquiriu conhecimento através de estudo, pesquisa sobre os *players*, entrando em contato, ligando, visitando pessoalmente etc.

O executivo afirma que o foco principal da Lev de realização de negócios no exterior é os Estados Unidos. Ele conta que a empresa tentou o mercado espanhol, mandou algumas ideias para o país Ibérico, mas a coisa acabou não avançando.

Affonso relata que a Lev vê o mercado americano como um importante *hub*. Logo, as atenções da empresa estão amplamente voltadas para os Estados Unidos. O executivo conta que a expectativa é de que o seu irmão Bruno, a cada 1 mês e meio, vá para os Estados Unidos e passe uma semana lá. Segundo Affonso, hoje eles afirmam ter uma ótima *network*, conhecimento de pessoas que possuem o DNA da empresa, parceiros que justificam a abertura de novas lojas no mercado americano e que passariam a tocar os negócios da empresa lá. Ele conta que:

A ideia é que a gente converse com outros amigos meus que participaram do ScaleUp Rio de 2016 e 2017 que estão hoje nos Estados Unidos e que já me chamaram [...] “Rodrigo, faz todo sentido vocês estarem aqui. Vem. Tem *venture capital*, tem dinheiro aqui a disposição, vem montar o negócio de vocês, o negócio de vocês vai dar certo [...].”

Além disso, a Lev hoje possui dois representantes para *marketplace*, com um processo bem avançado de aprovação das *bikes* para venda no *Cosco*. O executivo acredita que apesar de vender *marketplace*, vender *e-commerce*, é fundamental ter loja própria para dar credibilidade. E cita como exemplo o caso do Rio de Janeiro:

As pessoas me questionam: [...] “Rodrigo, por que você está com loja em Ipanema, Leblon, Copacabana, Jardim Botânico, Botafogo? [...]” - abri agora Tijuca, Recreio - [...] “Você não está competindo entre as lojas? [...]” É evidente que cada loja em cada bairro não concorre com uma loja num segundo bairro. Existem inúmeras pessoas que nunca experimentaram, nunca visualizaram como funciona uma bicicleta elétrica. Que podem ser impactadas. Para a gente é muito real que cada apartamento, cada casa no Brasil, um dia vai ter uma *bike* elétrica, porque isso vai gerar uma economia significativa para a família, vai criar uma mobilidade diferenciada para aquela família que possui.

Affonso explica que, de modo geral, todas as empresas de bicicleta elétrica no Brasil importam 90% dos seus componentes. A Lev importa as peças separadas e monta aqui, destaca Affonso. Entretanto, para o mercado americano ele conta que a empresa já mandaria a bicicleta montada, pois, o imposto de importação do produto montado para entrar nos Estados Unidos é zero, enquanto no Brasil esse imposto é de 70%. Ele acrescenta:

Tem a questão de que se você importar produto é uma coisa, se você montar aqui tem um incentivo. Nos Estados Unidos não. Lá se você mandar a peça você paga um imposto pequeno e se você mandar a bicicleta você não paga nada. É muito mais barato do que o Brasil, porque você não tem imposto de importação. Nesse caso, a importação no Brasil você precisa antecipar toda a sua cadeia tributária no momento que você desembaraça. Nos Estados Unidos você não desembaraça nada, não tem cadeia tributária. A cadeia tributária acontece quando você vende o produto e quem paga a cadeia tributária é o consumidor que paga o produto, que é destacado no valor dele. E aí você vai pagar o imposto de renda em cima do lucro que você auferir. Se você não tiver lucro, você está investindo, tendo prejuízo, criando novas coisas, você não tem imposto.

O executivo destaca que, nessa retomada do processo de internacionalização para o mercado americano, a empresa pretende abrir lojas próprias, pois, entende que a partir do momento que a empresa abre suas primeiras lojas, ela passa credibilidade para pessoas que futuramente vão querer montar um negócio seu, além de permitir um crescimento gradual nos Estados Unidos. Affonso salienta que:

Se você faz dar certo com você, você passa credibilidade para as pessoas de que vai dar certo com elas, se eles imitarem ou copiarem, ou seguirem a cartilha que você vai determinar. Então nesse primeiro momento vão ser lojas nossas.

A empresa fez um levantamento de custo e entendeu que: “a intenção nos Estados Unidos hoje não é ter lucro, mas sim pagar o nosso custo”, destaca Affonso. O executivo entende que esse processo leva de 1 a 2 anos, mas que fará com que a Lev ganhe expansividade. Affonso explica que se a Lev vender as suas bicicletas nos Estados Unidos a quase preço de custo, mas conseguir multiplicar o número de bicicletas vendidas, ela terá uma geração de novas vendas, novos clientes, mais significativa do que se você quiser ganhar lucro logo no início.

A ideia da empresa é entrar lá com um preço diferenciado nos primeiros 6 a 8 meses e depois começar a gerar lucro. Affonso comenta que a Lev tem como estratégia de comunicação utilizar redes sociais, mídias sociais, Google Ads etc., para fornecer a possibilidade de busca e pesquisa do produto. Mas o executivo acredita que fazer os clientes experimentarem o produto *in loco* pode, de certa forma, impactá-los em algo que eles desconhecem.

Segundo o executivo, o único risco que a empresa sofre nesse processo de internacionalização é a capacidade de achar pessoas corretas para dar seguimento ao negócio de forma adequada. Affonso acredita muito no mercado, acha que tem muito potencial. Ele acrescenta que o produto não seria problema, pois, já tem 9 anos em funcionamento, e muito menos a forma de atuar.

Affonso conta que, além dos Estados Unidos, a empresa hoje também negocia a sua entrada em Portugal, por intermédio de um parceiro. Ele conta que existe a intenção da Lev de abrir um mercado de bicicleta elétrica no país, no entanto, existe algumas considerações impostas em relação à capacidade do motor, acelerador, por ser uma *bike* pesada etc., mas a empresa está fazendo algumas adaptações para tentar atingir o mercado português. O executivo explica que há uma regulação europeia que tenta proteger o mercado europeu do mercado chinês, e explica:

Existem barreiras fiscais para entrada de produtos chineses no mercado europeu. Se você entra com o produto chinês você tem uma parte de tributação bem alta. Se você fabrica seu produto na Europa, você tem uma taxa de importação no MERCOSUL praticamente zerada.

Segundo o executivo, quando você entra no mercado americano não existe um imposto de importação, logo, a empresa não tem que antecipar um capital para poder tentar vender no futuro. Isso faz uma grande diferença para o fluxo de caixa, destaca Affonso.

Em relação ao custo da bicicleta elétrica no mercado, o executivo salienta que, pelo preço do produto ser caro, a facilidade de crédito é muito mais acessível. Affonso explica que há 4, 5 anos atrás esse tipo de operação tinha um custo significativo, logo, na antecipação de cartão para D1, D2 e todos os recebíveis em 10 vezes, a empresa perdia praticamente 15,16% da sua margem, o que não existe nos Estados Unidos, exemplifica o executivo. Ele relata que no mercado americano não existe divisão, se você quiser dividir, vai dividir diretamente com a administradora do seu cartão, mas não é a loja que irá dividir para você, o que faz uma grande diferença quanto a custo.

Por fim, Affonso relata que a internacionalização é pensada dia a dia. A Lev pensa em crescer, pensa em se desenvolver, e os seus fundadores pensam em transformá-la cada vez mais em tecnológica. Para Affonso, a Lev a cada dia tem que ser uma empresa mais de tecnologia do que só de bicicleta elétrica. Ele acredita que na Lev a tecnologia tem que unir vender bicicleta ao DNA de empresa de tecnologia.

4.5 PARETO GROUP

4.5.1 A empresa

A Pareto Group é uma empresa de serviço no ramo de tecnologia, pioneira em engenharia e inteligência artificial, com foco em automação para gestão de mídia *online* paga. Foi fundada em 2016, na cidade do Rio de Janeiro - RJ, pelos engenheiros Ricardo Barros e Ramon Palomo.

Ramon Palomo, CEO da empresa, conta que no início a Pareto Group se destacou muito rápido, pois, no Brasil, principalmente na área do *marketing*, muitas empresas não interpretam bem os números para tomar decisões de *marketing*. O executivo comenta que a empresa desenvolveu um *software*, o Pareto Quantic¹³, que conta com um sistema de algoritmos complexos e premiados mundialmente, capaz de gerenciar de forma integrada e automatizada campanhas de publicidade digital, em diferentes canais como Google Ads, Facebook Ads, Instagram e outras plataformas de mídia online paga.

No início a gente viu a necessidade de automatizar muito bem os processos. Ou seja, nos tornamos mais produtivos através da tecnologia. [...] Com as automações, a gente viu que isso poderia se tornar um *software*, ou seja, ter o *front-end*, uma interface para o próprio usuário operar, regras automáticas de anúncio digital. [...] A gente viu a oportunidade de criar o *SaaS* (*Software* como serviço) ao longo do caminho.

Palomo relata que a automação no Brasil está muito enraizada nas agências, através das agências tradicionais que operam *offline*. No entanto, acabaram sendo obrigadas a operar a área digital também, e cresceram sem esse DNA de automação de tecnologia, de engenharia. Segundo o executivo, mesmo empresas grandes são muito amadoras nessa parte de automação aqui no Brasil.

4.5.2 O empreendedor

Palomo é formado em mecatrônica e engenharia de controle e automação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ. Durante a faculdade ele fez intercâmbio de 1

¹³ PARETO GROUP. Líder em inteligência artificial para links patrocinados no brasil com o pareto quantic, c2018. Página Inicial. Disponível em: <paretogroup.com.br>. Acesso em: 29 de jul. de 2019.

ano na Universidade Técnica de Munique, na Alemanha, foi lá que começou a desenvolver suas habilidades empreendedoras.

Eu participava da empresa júnior Fluxo e isso foi muito legal porque me deu uma experiência muito bacana em outras áreas. Mas era muito voltado para esse mundo da consultoria estratégica. Quando fui para a Alemanha, me envolvi com empreendedorismo de fato. Tinha o programa dentro da universidade que estimulava muito isso e, quando eu voltei, tentei empreender em outro negócio que não tinha nada a ver com a Pareto.

Palomo comenta que começou um negócio anterior à fundação da Pareto inspirado num negócio alemão de vendas *online* de cereais matinais customizados. A ideia surgiu durante o período de intercâmbio que fez na Alemanha, mas foi executada no Brasil.

O executivo relata que na Alemanha tem um *site* muito famoso chamado *My Muesli*, um *e-commerce* em que você monta seu próprio cereal matinal. Você monta do jeito que quiser e recebe em casa. Segundo Palomo, hoje eles são gigantes e é curioso porque é uma coisa diferente, mas são muito grandes na Alemanha e vendem para a Europa inteira. O executivo conta que achou a ideia fantástica, ele conheceu o dono, voltou para o Brasil, e junto com dois sócios tentou abrir a empresa, mas não deu muito certo.

Segundo Palomo, o intercâmbio foi um diferencial no amadurecimento e no conhecimento de outras culturas. Para ele, a vivência internacional adquirida é tão forte e enraizada no seu *mindset* que ele tem planos, inclusive, de morar fora do país.

Essa vontade de morar fora eu tenho. Barcelona é um *hub* de tecnologia reconhecido na Europa (número significativo de marcas). Munique também. Londres, obviamente. [...] Na verdade tem vários países que eu sei que são fortes no mercado de tecnologia e nas oportunidades de negócios que eu adoraria morar por alguns anos. Então, eu posso unir o útil ao agradável. Tem essa parte boa, evidente que estou preocupado sempre no melhor para a empresa, quero unir os dois. Estou empreendendo para ter essa flexibilidade e ter essa liberdade de empreender em qualquer lugar.

4.5.3 *Drive* de crescimento

Palomo comenta que a empresa está com um crescimento muito acelerado em termo de faturamento. Entre 2017 e 2018 ela quintuplicou de tamanho. Na metade do ano de 2019 já havia superado o faturamento de 2018.

O crescimento fez com que a empresa conseguisse resultados relevantes, o que a levou em 2017 a ficar entre as 3 maiores empresas de inovação do mundo em *Mobile Innovation*, no prêmio do Google Awards em Nova Iorque, destaca Palomo. Em 2018 conquistou o prêmio continental do Google. A empresa ficou entre as maiores inovações em 3 das 6 categorias: *Video Innovation*, *Mobile Innovation* e *Display Innovation*. Segundo o CEO, nesse mesmo ano a Pareto Group foi a única empresa no mundo que ficou com 3 das 6 categorias do prêmio que disputou.

Além da sede da empresa ser do Rio de Janeiro, a Pareto Group também abriu um escritório em São Paulo esse ano, além de uma empresa em Londres para facilitar a internacionalização, comenta o executivo. Atualmente a empresa possui um quadro de cerca 50 funcionários.

A internacionalização surgiu logo, porque a gente sempre pensou muito grande, mas é óbvio que a gente não começou a empresa querendo ganhar, tirar o nosso dinheiro e parar, a gente quer fazer diferença. A gente quer que a empresa seja grande, seja reconhecida e obviamente a gente pensou primeiro no nosso mercado, então a gente queria crescer localmente.

O executivo comenta que o seu interesse é fazer a Pareto Group crescer muito mais e expandir globalmente. Ter presença física local e escritórios em vários países que estejam aptos a recepcionar as operações internacionais da empresa.

4.5.4 O processo de internacionalização

O executivo comenta que com 2 anos de fundação a Pareto Group lançou um *software* no modelo SaaS (*Software as a Service*) no Canadá e Coreia do Sul. Ele explica o porquê da escolha desses países:

Como a gente ia anunciar, não era representante na área de comercial lá fora, íamos anunciar pelo Google e Facebook. Então, meu sócio, inclusive, com a equipe fez um estudo de palavras-chave. A gente obviamente investe muito em mídia paga também para a gente. Pesquisamos palavras-chave e a plataforma do Google. Outras plataformas você consegue entender a concorrência de determinadas palavras, você

consegue entender como funciona o lance, ter uma ideia se o lance é muito concorrido ou não, como determinar as palavras chaves. Então, a gente viu que nesses países tinham muitas buscas e pouca concorrência. Logo, a gente começou por eles e acreditou que teria uma chance de ter um custo de conversão menor.

Para o executivo, a tomada de decisão adequada requer o entendimento do que irá influenciar logo no início. Segundo Palomo, a equipe estava preocupada com a demanda local, o custo de atingir esses clientes, que é uma coisa mais imediatista. Com isso, eles entenderam que havia uma demanda nesses países e que a empresa iria crescer ali, exatamente o que foi pesquisado. Ele acrescenta:

Essa é a grande sacada do *marketing* digital, você tem estudos e análises que pode fazer rápido. Não precisa de pesquisas de mercado, coisas mais complexas e caras que você precisava antigamente. Então usando o *Google Analytics*, usando o *SEMrush*, tem várias plataformas que você consegue ver investimento, quanto que as empresas estão investindo *online* e consegue uma série de informações na palma da mão muito fácil. Daí você conclui rápido se vale a pena ou não.

O executivo relata que o tempo entre o *insight* e a decisão de estar na Coreia do Sul e no Canadá aconteceu em 1 mês e comenta o que foi feito depois:

A gente fez essa análise *online* e já começamos a testar os mercados. Configuramos as campanhas e repensamos o *site*. Precisávamos que as nossas plataformas *online* pudessem estar na língua correta. [...] O bom do *marketing* digital é que você tem essas facilidades. Por exemplo, na Coreia do Sul a gente não anunciou em coreano. A gente botou anúncio apenas para usuários que usavam navegador em inglês. Então, apesar de estar na Coreia, foi só para quem buscava o inglês e tinha a navegação em inglês. Então, a gente consegue segmentar muito bem.

Segundo Palomo, a Coreia do Sul é muito internacional e a Pareto Group, então, pode ver isso pela demanda, no entanto, pelo perfil do usuário não é possível obter tal informação. Ele fala que a empresa tem até como ver os dados da conta. Pareto comenta: “Como eles conectam a conta no *software*, nós conseguimos saber o que está sendo anunciando no Google.” Então, a Pareto Group consegue entender o mercado desse usuário, qual o segmento que ele trabalha, o que ele vende, o *site* dele. “Mas o interessante foi que a gente começou a divulgar nesses países e começamos a ter usuários de tudo quanto é lugar do mundo”, comenta o CEO. O executivo comenta que começaram a surgir usuários logando, querendo a conta de vários lugares do mundo. As palavras deles foram: “Então a gente entendeu que teve influência de um usuário para outro, recomendação”. Segundo Palomo, foi muito bom porque em 3 meses a Pareto Group conseguiu mais de 3 mil usuários na plataforma e pôde testar, entender a usabilidade etc. O executivo comenta:

Ao longo do caminho a gente percebeu que nossa tecnologia era muito boa, a nível global e, talvez, fosse mais fácil entender o mercado lá fora. Entendendo o mercado lá fora é mais fácil vender lá fora também. Muitos empreendedores recomendam não pensar dessa forma, mas é inevitável. A gente operando normalmente em dólar, euro, libra e tendo o custo local no Brasil que é alto. Vender lá fora é muito bom, aumenta muito nossa margem. Ainda tem essa vantagem, mas obviamente é pelo mercado mesmo que a gente entrou.

Para o empresário, agora que a Pareto Group tem uma base sólida no Brasil, atuar globalmente talvez seja até mais estratégico. Segundo o executivo, a questão toda é que globalmente a Pareto Group acredita que em alguns países seja mais fácil de crescer pela cultura do país.

Palomo relata que com o lançamento do *SaaS*, visando ganhar escala, muitos clientes puderam utilizar a tecnologia desenvolvida pela empresa. Portanto, como a Pareto Group faz a gestão da mídia, a parte estratégica, otimizações manuais, subir campanha etc. Ela entendeu a usabilidade que a ferramenta teve na Coreia do Sul e no Canadá. E a partir daí lançou ela no Brasil, já como uma plataforma internacional. Depois abriu uma empresa em Londres para facilitar no processo de internacionalização da marca.

O executivo entende que, mesmo o *software* sendo anunciado *online*, é importante a empresa ter presença física lá fora. Segundo Palomo, o fato de a Pareto Group ter representantes comerciais no exterior é importante. Para Palomo, com a empresa em Londres, a ideia é estar em parceria com uma agência grande de lá. Ele explica o porquê de a empresa escolher a capital inglesa:

Londres é muito aberta para o mundo. Por que a gente abriu uma empresa lá? Porque qualquer cidadão do mundo pode abrir uma empresa em Londres e ter conta em banco lá, ter o endereço. É totalmente legal uma empresa certinha e a um custo muito baixo. Lá eles têm incentivos de não cobrar taxas. A gente não paga imposto até atingir determinados níveis de faturamento. Então, eles são muito abertos para empreendedorismo. A gente descobriu isso quando a gente abriu lá. Assim como na Irlanda também, acho que Barcelona também. Tem então em Nova York, Londres, São Paulo, Sidney, as capitais são *hubs* do mundo. Então lá é onde acontece muito evento do meu segmento. Então, isso influenciou a gente abrir lá. É uma cidade muito globalizada.

Em relação a parte geográfica, a empresa tem mais facilidade de capitalizar para outros países. Segundo Palomo, na Europa é muito fácil você ir de um país para o outro, negociar com a empresa de qualquer país no entorno e no dia seguinte fazer uma reunião presencial, se precisar. Ele acrescenta: “não é que você precise daquilo para crescer, mas já que você tem isso você vislumbra muito mais coisas por causa disso.”

O empresário relata que em Londres as empresas já entendem que precisam de Tecnologia, eles precisam de automação para operar o mar digital, ou seja, lá o mercado é mais envolvido, e como a gente lida com alta tecnologia, eles já estão mais acostumados com isso. Ele acrescenta:

Não é simples o processo. Eles são mais objetivos e entendem mais facilmente. A gente não precisa convencê-los que eles precisam daquilo. Eles já sabem o que precisam então a negociação é muito mais em conta. Vão trazer benefícios, valores. Mas aí a dificuldade é que, como o mercado é mais desenvolvido, tem muito mais concorrente e o custo mais baixo. Então, o percentual que a gente cobra lá fora, por exemplo, a gente está entendendo que tem que operar menor do que a gente opera no Brasil. A gente cobra um percentual sobre o valor investido em mídia paga. E lá fora o percentual para ser mais competitiva a gente precisa reduzir. É a visão que estou tendo agora.

Para Palomo, do ponto de vista de produto, é mais fácil, mas como a concorrência é muito maior a Pareto Group precisa ser mais prática. Ele acrescenta: “já no Brasil tem outras questões, por exemplo, o relacionamento com o cliente para mim pesa muito mais no país do que lá fora.” Segundo Palomo, no Brasil a empresa tem clientes que usavam plataformas de fora e tinham esse preconceito. Ele comenta uma situação em que uma vez um suíço que operava uma empresa no Brasil lhe disse: “como assim vocês têm planos de competir com uma empresa da Europa que trabalha com isso há anos?”

A Pareto Group quer, em longo prazo, expor cada vez mais a sua relevância como empresa brasileira, afirma Palomo. Mas, segundo ele, em termos de *marketing*, para fechar a conta, a empresa irá fechar a conta do jeito mais fácil, se tiver que fechar como uma empresa global ao invés de uma empresa brasileira, não haverá problema nenhum.

A empresa faz toda a sua gestão macro estratégica através da metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), comenta Palomo.

Palomo conta que a Pareto Group é um *Google Partner Premier*, um selo que confere bastante credibilidade para a empresa expandir. Ele exemplifica que a Pareto está negociando com o Google e que, talvez para o ano que vem, a empresa vai fazer um *roadshow* pelos escritórios do Google nos Estados Unidos, apresentando os *softwares*. Essa é outra forma que a Pareto Group pretende usar para internacionalizar. O executivo comenta que a empresa está usando o guarda-chuva do Google, uma empresa muito forte. Porém, Palomo afirma que é de fato em Londres onde será feita a operação e aquisição de empresas.

Segundo o executivo, agora que o *SaaS* é 100% *self-made*, o cliente mesmo que faz certas campanhas, mexe lá. Não tem uma questão de serviço envolvido. É muito mais a

plataforma em si e suporte. Palomo acredita que por mais que seja *software*, tem a área de *consumer access* para atender os usuários da plataforma. Então, tem os gestores de compra, mas, obviamente, por ser *SaaS*, por não ter essa parte operacional e manual, a preocupação do gestor de sucesso é entender se o usuário está usando a plataforma da melhor maneira, se está gostando, e por aí vai. O executivo relata que enquanto o gestor de sucesso no serviço atende 20 contas, no *SaaS* atende 50, 100 contas. Então ele acredita que apesar de ser um *software*, ele tem essa relação humana e isso é importante hoje em dia.

Por fim, Palomo relata que a internacionalização tornou a receita muito maior que a despesa. Tudo isso desde que a empresa decidiu oferecer automação de mídia paga ao invés de desenvolver *websites* ou oferecer serviços que não tinham muito diferenciais.

4.6 STORM SECURITY & SAFETY SYSTEMS

4.6.1 A empresa

A Storm Security & Safety Systems é uma empresa da área de tecnologia, prestadora de serviços e integradora de soluções completas com foco em tecnologia para inovação. Foi fundada em 2008, na cidade do Rio de Janeiro-RJ, pelo engenheiro e tecnólogo Wanderley de Abreu Júnior, com o objetivo de desenvolver soluções inteligentes e integradoras que vão desde o desenvolvimento e manutenção de sistemas de alta *performance* até a elaboração de aplicativos para *Internet*, celulares Android e iOS e para *Smart TVs* Sony, LG, Samsung, Phillips e Panasonic¹⁴.

Wanderley de Abreu Jr., sócio fundador e atual presidente da empresa, conta que o principal diferencial da Storm Security & Safety Systems é a tecnologia 4K, aplicada ao alto grau de customização das plataformas de vídeo (*streaming*) desenvolvidas pela empresa para todo tipo de dispositivo, como *smartphones*, *tablets* e TVs¹⁵.

Segundo o executivo, a empresa começou atuando no exterior em 2008. Prestando serviço para a agência espacial japonesa por 2 anos. Contudo, a Storm Security & Safety Systems foi crescendo no Brasil de acordo com o mercado de novas mídias, tendo como primeiro grande cliente a Globosat, depois como principal cliente, a Globo. E, atualmente, presta serviço para outras grandes empresas internacionais que atuam no mercado brasileiro, como a Turner, Accenture e Bank of America, destaca o presidente¹.

Abreu Jr. conta que em 2016 a Storm Security & Safety Systems foi selecionada para o programa ScaleUp Rio 2016, justificando que entre os anos de 2013 e 2015 a empresa teve um crescimento acelerado. Entretanto, o executivo ressalta que com a crise econômica, em 2017 e 2018 a taxa de crescimento foi negativa, levando a uma diminuição da empresa em 30%. Ele conta que o faturamento oriundo do principal cliente seguiu todos os investimentos e a empresa retomou os 30% que havia perdido em 2018 e agora em 2019 projeta um pequeno crescimento.

4.6.2 O empreendedor

Wanderley de Abreu Jr. é formado em engenharia mecatrônica e sistema de informação pela Pontifícia Universidade Católica - PUC do Rio de Janeiro, além de ter pós-graduação em

¹⁴STORM SECURITY & SAFETY SYSTEMS. Stormsec: a inovação é o que perseguimos, 2019. Página Inicial. Disponível em: <<https://stormsec.com.br/>>. Acesso em: 27 de ago. de 2019.

¹⁵PLATAFORMAS de vídeo totalmente customizadas são a aposta da Storm Security & Safety Systems. EXAME, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/releases/plataformas-de-video-totalmente-customizadas-sao-a-aposta-da-storm-group/>>. Acesso em: 27 de ago. de 2019.

criptografia e segurança pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts - MIT, nos Estados Unidos. O executivo comenta que, após o término da pós-graduação pelo MIT em 2005, ele teve sua primeira experiência internacional que foi trabalhar para rede espacial europeia, em uma empresa alocada na Agência Espacial Europeia (ESA), num programa chamado Galileu, com sede em Portugal.

O executivo relata que essa oportunidade de trabalho no exterior veio por orientação de seu professor do MIT, que foi trabalhar no projeto Galileu e pediu para que ele aplicasse para a ESA. Abreu Jr. se tornou engenheiro sênior da agência e responsável pela *test path* (caminho de teste) de criptografia do projeto Galileu. Ele comenta que morava e trabalhava em Coimbra, mas que costumava viajar para a Alemanha e para França, particularmente na cidade de Caen, sede da empresa Aston, onde sua equipe desenvolvia alguns sistemas.

Em 2008, quando fundou a Storm Security & Safety Systems, Abreu Jr. conta que, por intermédio da Siemens, empresa alemã que ele já havia trabalhado durante a experiência no exterior com o projeto Galileu e que possuía um contrato com a JAXA (*Japan Aerospace Exploration Agency*), que é a agência espacial japonesa, surgiu a oportunidade do primeiro negócio da empresa, que consistia na realização do *oversee* (inspeção) para fazer testes de segurança em usinas nucleares deles lá no Japão, destaca o executivo. Ele explica: “Tem os roteadores nucleares no Japão, aí a gente fazia teste de injeção de falha, era uma coisa que a Storm fez que não foi nem para o Brasil, foi para fora do país.”

Abreu relata que a experiência internacional foi de grande relevância para sua vida, assim como estar nesses lugares, ter trabalhado fora do Brasil, ter conhecido outras culturas e pessoas. O executivo ressalta que para a empresa em específico não foi tão importante quanto para ele.

4.6.3 Drive de crescimento

Abreu comenta que o primeiro negócio internacional da Storm Security & Safety Systems foi a JAXA, de 2008 a 2010. O executivo relata que, quando ia ao Japão, ele ficava em torno de uma a duas semanas e sempre com a equipe da Siemens junto. Segundo Abreu, a Storm Security & Safety Systems trabalhou 2 anos para a JAXA, que foi o tempo de contrato firmado pelas empresas na época. O fato de não conhecer muito sobre o Japão e não conhecer ninguém foi um fator que fez com que a empresa não desse continuidade no contrato, destaca o executivo. Ele explica:

Apesar disso, terminamos o contrato lá bem, entendeu? Não fechamos portas nem nada, mas eu não vou ficar indo ao Japão de novo para ganhar, sei lá 10, 20 mil dólares. Isso na época era importante para mim, agora hoje em dia não.

O executivo conta que trabalhar com japoneses, em geral, foi difícil, especificamente por causa da barreira linguística, porque nem todos falavam inglês e ele não falava japonês. Além disso, ele relata que a barreira cultural no caso do Japão é muito grande.

Após o Japão, em 2014, a Storm Security & Safety Systems foi para o Estados Unidos prestar serviço para a Disney Universal. O executivo relata ter sido o serviço de *Streaming* 4K que levou a empresa ao mercado americano. A partir daí, a empresa procurou se estabelecer no mercado americano e abriu um escritório em Nova Iorque, onde trabalham 3 funcionários fazendo o suporte de toda parte interna de tecnologia 4K da Disney, sendo dois deles programadores e um de infraestrutura, destaca Abreu. A Storm Security & Safety Systems continua atendendo a Disney.

Segundo o executivo, depois do término do contrato com o Japão, a empresa voltou a sua atenção para o mercado brasileiro. Abreu ressalta que o foco da Storm Security & Safety Systems no momento está no mercado brasileiro, muito por conta das oportunidades que, segundo ele, são maiores. Para o executivo, uma imersão mais agressiva no mercado internacional requer um custo comercial e salienta que no momento a Storm Security & Safety Systems está se recuperando da crise econômica que afetou o mercado brasileiro nos últimos anos.

Entretanto, o executivo destaca que mesmo a Storm Security & Safety Systems tendo a maior parte dos clientes no Brasil, ela também presta serviço a empresas internacionais que estão no Brasil, como a empresa Turner, por exemplo. Abreu enfatiza: “todos eles vieram a mim por me conhecer do mercado brasileiro, não do mercado de fora.”

4.6.4 O processo de internacionalização

Abreu conta que o acordo fechado com a Disney nos Estados Unidos foi importante para a internacionalização da empresa. O executivo conta que a Storm concorreu nos Estados Unidos com a Disney Brasil para poder pegar a parte de serviço 4K. Ele ressalta que:

O nosso preço era muito mais barato e a nossa solução era uma coisa muito mais efetiva porque a gente já tinha feito. O pessoal lá nunca tinha mexido com tecnologia 4K, nem nada, a nossa vantagem era essa, a gente já tinha feito 4K e o pessoal da Disney nunca tinha feito nada em 4K internamente.

A partir daí, a Storm Security & Safety Systems estabeleceu uma empresa nos Estados Unidos para atender a Disney. O executivo explica que o custo foi muito elevado durante essa competição no mercado americano. Ele salienta que com o escritório em Nova Iorque ficou mais fácil para a empresa prestar um serviço presencial, ressaltando que a Storm Security & Safety Systems faz toda a parte de suporte de 4K interno da Disney.

O executivo comenta que depois da Disney a empresa continuou tentando o mercado americano. No entanto, o custo para competir no mercado americano foi um grande desafio para a expansão da empresa lá. Abreu relata que se deu muito mal quando tentou dar essa continuidade. Ele destaca que contratou pessoas da área comercial, contratou uma empresa de consultoria, ambas com custo de 8 mil dólares por mês e não obteve resultado.

Abreu justifica que, para conquistar novos clientes, a empresa precisa ter uma pessoa fixa prospectando ativamente, criar uma rede de *network* por lá, por exemplo, pagar uma associação nos Estados Unidos para tal operação. Ele destaca que o maior custo é o comercial, tem que ter um alto investimento e salienta que para essa estratégia dar certo a presença do empreendedor no local é um fator decisivo.

Por outro lado, ele explica que, se a empresa tiver um cliente, esse custo se dilui, sendo somente um custo de operação. Por isso, a empresa deu uma estagnada no processo de expansão para o mercado internacional, destaca Abreu. O executivo relata que o mercado americano é muito reativo a outras culturas, a outros serviços, a não ser que você seja mais barato. Abreu exemplifica:

Call center, têxtil etc., essas coisas de manufatura... você sabe que na Índia eles fazem muito mais barato. Então, é claro que eles vão escolher lá. Mas se você tiver mais ou menos o mesmo preço e, assim, coisa de alto nível, desenvolvimento de 4K, desenvolvimento de tecnologia, se você não for muito melhor ou tiver um preço muito

mais barato, você não vai ganhar. Se tiver em iguais condições ou um pouquinho mais caro eles vão preferir o americano.

Segundo Abreu, os americanos trabalham demais, são muito competitivos, eles exigem de você uma eficiência e principalmente uma proficiência de trabalho. Eles cumprem muito o horário, sendo muito rígidos nos prazos. Ele cita:

O pessoal é muito *money-oriented* (focado em dinheiro), o pessoal é muito orientado, não tem barganha de preço, não tem nada disso. E o preço que você colocou lá é esse, não tem muita discussão. Pode até ter um pouco, mas não é igual aqui no Brasil que o cara fica 3 meses discutindo preço com você. Lá é isso, você colocou, pode fazer um desconto, não pode. Então a gente ganhou porque você não fez o desconto que o concorrente fez. Pronto. Não vai ficar indo e voltando nem nada, até porque tem prazo e muitas coisas eles cumprem, então eles são muito eficientes em termos de fechar negócio, transacionar, tudo lá é muito mais rápido.

Com o crescimento agora estável, a empresa decidiu aguardar o melhor momento para retomar uma nova investida no mercado americano.

4.7 VTEX

4.7.1 A empresa

A Vtex é uma multinacional brasileira no ramo de tecnologia com foco em *cloud commerce*. Foi fundada em 1999, na cidade do Rio de Janeiro. Em 2017, a multinacional adquiriu a *startup* de *e-commerce* Xtech, também do Rio de Janeiro, que havia desenvolvido no Brasil uma plataforma de *e-commerce* voltada para pequenas e médias empresas.

A companhia tem hoje unidades em 14 cidades: Rio de Janeiro, São Paulo, Miami, Londres, Buenos Aires, Santiago do Chile, Bogotá, Cidade do México, Lima, Barcelona, Berlin, Milão, Medellín e Bucareste.

Entre os mais de 2,5 mil clientes da VTEX estão nomes como Walmart, O Boticário, C&A, Ambev, Motorola e Whirlpool.

4.7.2 O empreendedor

Vitor Jordão Bevilaqua, CEO da Xtech e agora sócio acionista da Vtex, integrou a empresa ao lado do empresário Alfredo Soares. A partir da aquisição pela gigante de *software*, a Xtech se tornou um braço comercial da unidade de pequenos e médios negócios (SMB) da Vtex. Formado em Administração, com pós em gestão de *Marketing* e Comunicação digital, fez alguns cursos no exterior, grande parte por EAD, sendo a maioria pela plataforma online Coursera.

O empreendedor teve algumas experiências com internacionalização de empresas antes de abrir a Xtech.

A gente até teve um cliente no Canadá, teve um cliente na África do Sul, nenhum *big player* assim. O foco da agência era pequenas contas, inclusive esse foco permitiu gerar a expertise para formar a Xtech.

4.7.3 Drive de Crescimento

O faturamento da VTEX foi de R\$ 179 milhões em 2018. Nos últimos cinco anos, ela cresceu a taxas médias superiores a 40% ao ano. O percentual de receita no exterior fica entre 15 e 20% do faturamento do negócio.

Para crescer em mercados internacionais, a VTEX divide o processo de expansão em 4 etapas, Discovery, Validation, Acceleration e Escala. As operações no México, Chile, Argentina e Estados Unidos estão mais avançadas, na etapa de aceleração (Acceleration). Já a Romênia, Portugal, Itália e Espanha estão em fase de validação (Validation).

A Vtex é uma das maiores empresas de *e-commerce* do mundo. Ela está representada naquele quadrante da *Gartner Group* (empresa de consultoria) como empresa dentro do quadrante de maior crescimento. [...] A Vtex é uma empresa que já rompeu 1 bi. Então o faturamento internacional (entre 15 e 20%) é um valor bem expressivo (em números absolutos). [...] Não existe como premissa cultural no negócio, um modelo de tolerância a não crescimento. Não é permitido o não crescimento, se existe alguma coisa que não tenha modelo de *Scale*, ele vai ser descontinuado.

A empresa tem uma mentalidade de crescimento constante e resultados.

Somos uma empresa focada em escalabilidade. Temos que crescer num fator de crescimento muito agressivo [...]. Deixamos de ser uma plataforma de *e-commerce*, somos uma empresa de aceleração de resultado, aceleração de venda, com o foco em desenvolvimento de *software*.

4.7.4 O processo de internacionalização

Em 2012 começou a expansão internacional. Em 2015 a empresa começou a ter uma forte atuação no mercado internacional. O 1º mercado internacional foi a Argentina, seguido dos Estados Unidos, Inglaterra, Romênia e demais países. Atualmente a empresa atende clientes ativos em 28 países diferentes.

Foi *bootstrap* (sem recursos externos) no começo, até receber investimento e tudo mais. A empresa já tem 10 anos, então ao longo desse período o negócio se tornou o *drive* (orientação) global, *drive* mesmo, dos executivos e tudo mais. [...] Temos escritório físico em 16 países. Então, tem toda uma visão diferente de internacionalização.

A escolha inicial pela América do Sul se deu pela facilidade de atingi-la tecnologicamente. Segundo o executivo, além da superioridade tecnológica, outros fatores foram determinantes nas escolhas desses mercados: a logística de viagens; facilidade de operação; proximidade linguística e o preço competitivo que conseguem praticar.

[...] foi uma questão de logística mesmo (a escolha do mercado argentino). Está perto, é fácil de ir, é simples abrir mercado [...] ainda que a gente cobre em dólar, conseguimos adaptar o produto a realidade sem grandes esforços. O custo benefício da solução que a empresa entrega é muito eficiente.

Após a América Latina, a expansão internacional foi para os Estados Unidos. A motivação pela escolha do mercado se deu pelo fato de os maiores *players* de tecnologia estarem lá.

Nós temos literalmente atuação no mundo todo, menos Ásia Oriental. O nosso segundo maior escritório é nos Estados Unidos, depois na Argentina. Fizemos uma aquisição recente nos Estados Unidos para ganhar músculos. Para acelerar lá.

As diferenças culturais e particularidades se mostraram bem frequentes durante as empreitadas de internacionalização, inclusive nos países latino-americanos, culturalmente mais próximos à cultura brasileira.

Se você pegar um país tipo o Chile, lá eles não têm CEP, as pessoas não sabem o que é CEP, elas não [risos] entendem o que é o conceito de CEP. Isso muda toda a lógica de cálculo de frete de uma plataforma de *e-commerce*. [...] A gente teve que montar um escritório lá (na Argentina) e ter argentinos vendendo para argentinos para a coisa funcionar.

Apesar do *mindset* de expansionista e a orientação ao crescimento acelerado, o movimento internacional segue etapas definidas, gradativas e planejadas. Tendo como forte premissa a baixa exposição ao risco.

[...] Saber internacionalizar é uma *skill* (habilidade) adquirida. A pessoa tem de adquiri-la, ou seja, não é algo que se aprenda do dia para a noite, mas com dois, três anos você adquire essa *skill* e sim é capaz de internacionalizar qualquer coisa. [...]

A estratégia internacional está baseada em estudos de mercado e no uso estratégico das redes de relacionamento dos executivos.

A maior parte dos clientes são de multinacionais. Então, é só você pedir uma reunião com a unidade da Argentina, por exemplo. Se você for pensar, não é um movimento tão complexo. Não é que nem eu fabricar um produto físico e vender para China. E sim, é muito mais difícil!

Após aberta uma oportunidade real, o movimento de internacionalização é estruturado em uma metodologia própria.

Temos 4 quadrantes que norteiam a estratégia de entrada no país (*Discovery, Validation, Acceleration* e Escala). 1º é a exploração, em que você mapeia o país sem estar lá. Vem um cliente de lá ou se constrói uma relação prévia. Depois vem a validação: começar a desenvolver aquele país e um cliente gerar mais clientes. Depois vem o estágio onde a gente tem uma pessoa do nosso time que vai morar lá e fomentar relacionamento, fazer *networking* naquele país. Aí entra língua, aquisição de cultura e tudo mais. E aí o quadrante posterior é de expansão e de maturidade.

4.8 ZOOX SMART DATA

4.8.1 A empresa

A Zoot Smart Data é uma empresa no ramo de tecnologia com foco na aplicação de soluções integradas de *wi-fi*, *big data*, *machine learning* e *marketing* relacional. Foi fundada em 2010, na cidade do Rio de Janeiro, onde começou a operar como uma plataforma de gestão do *wi-fi*. A partir de 2016 começou a usar o *wi-fi* como meio de captura e interpretação de dados em locais fixos, transformando-se também em uma empresa de *big data*. A partir daí as tecnologias de *big data*, *machine learning* e *marketing* relacional entraram de vez no *core business* da empresa, o que reforçou sua participação em outros segmentos como varejo e transporte (aeroportos, ônibus e metrô).

Em 2018 a empresa lançou o Zoot Smart Pass, *software* que integra *big data* e inteligência artificial. Essa ferramenta busca atender grandes espaços e setores de hospitalidade, varejo e locais de grande circulação de pessoas, oferecendo um atendimento mais ágil, assertivo e personalizado aos usuários através da tecnologia de coleta de dados e customização de ofertas e serviços.

4.8.2 O empreendedor

Rafael Albuquerque, CEO e fundador da empresa, conta que a Zoot é uma empresa que tem por lema entender o comportamento de pessoas em locais fixos, seja por *wi-fi*, câmera ou qualquer IoT (*Internet of Things*) que emita dados, gerando inteligência sobre esses dados coletados para seus clientes.

A gente centraliza tudo isso no DN (*Datanode*) *big data*, ajudando aquele varejista, aquela empresa de *food*, aquela empresa de qualquer coisa que seja, que tenha loja fixa, entender melhor o comportamento das pessoas.

O empreendedor divide seu tempo entre Brasil e EUA. Dirige o negócio dos dois países, sendo o principal executivo. Albuquerque começou a empreender muito novo, aos 19 anos, aprendendo *skills* estratégicas de forma empírica ao longo da sua vida como empreendedor. cursou Arquitetura e Comunicação numa faculdade particular do Rio de Janeiro (Estácio), mas não finalizou as graduações. Atualmente está fazendo um curso na universidade americana Kellogg School of Management. Já visitou os Estados Unidos diversas vezes e acabou sendo convidado para fazer parte de alguns programas voltados para o empreendedorismo. Fez o curso *Inovaters* e participou do programa *Hunter Startups* nos EUA.

No ano que vem vou fazer Harvard ou Princeton, estou fazendo curso agora da *Kellogg* que é americana. Mas não sou formado, não tenho absolutamente nada (formação acadêmica), aprendi literalmente batalhando muito.

4.8.3 *Drive* de crescimento

No último triênio, desde que passou pelo processo de internacionalização, a Zoox mais que dobrou de tamanho. Manteve uma taxa de crescimento dos últimos anos girando em torno de 60%.

A Zoox hoje é líder de mercado na área que atua, na América latina e outros países, principalmente no Brasil. As projeções são otimistas pelo que temos feito em outros países.

A previsão para 2019 é triplicar de tamanho segundo o empreendedor. Em 2018, o faturamento no exterior estava em torno de 8 a 10% do faturamento total da empresa, tendo previsão de representar 25% de faturamento total da empresa em 2019 e 50% em 2020.

Nossa taxa é 60% de crescimento, esse ano nossa ideia é triplicar de tamanho. [...] Em 1 ano está em torno de 8 a 10% do nosso faturamento (no exterior). A gente vai terminar o ano com 25% de faturamento da parte global. Ano que vem, na nossa projeção, vai ser 50% internacional, 50% Brasil. Em 2 ou 3 anos (o faturamento) vai ser muito mais internacional do que Brasil.

Apesar de estar com bom crescimento e receita no Brasil, para o CEO isso não era suficiente.

O crescimento acelerado é uma questão meio ideológica. [...] A gente estava bem no Brasil, a empresa crescia bem, mas para a gente não era suficiente. [...] A questão do empreendedor incomodava, queria crescer mais. Sonho não tem limite. (internacionalização) [...] A nossa ideia foi realmente para crescimento, para expandir a operação, para criar alguma coisa realmente relevante. Todo dia eu trabalho 5 vezes mais do que eu trabalhava há 4 anos, embora já trabalhasse muito. Mas é com *drive* 100% de escalabilidade, foi um negócio realmente grande (processo de internacionalização).

4.8.4 Processo de Internacionalização

A Zoox já tinha alguns negócios internacionais desde 2016, mas o processo de internacionalização ganhou mais força em 2018. O primeiro negócio realizado no exterior foi nos Estados Unidos, depois Argentina, México, França e Espanha. A imersão internacional

começou antes da operação de fato. O ponto central da internacionalização está centrado no empreendedor.

Durante uns 4 ou 5 anos seguidos visitei muito cliente, fui em muito evento para falar: opa, aqui tem negócio para a gente. Tive reuniões com *venture capture* no Google, tive reunião no Facebook, reuniões em diversas empresas. [...] O *networking* foi construído ao longo dessas viagens que fui fazendo. Eu sou uma pessoa muito perfil comercial, viajo muito, estou sempre com clientes, parceiros, amigos, fazendo feiras e eventos. Aí vai desenrolando essas coisas todas (oportunidades de negócios).

O executivo conta que a Zoox montou um plano de internacionalização baseado no *feeling* (sentimento) do empreendedor. De acordo com o CEO, “como a empresa é bastante *bootstrap*, não tivemos uma consultoria grande para poder fazer uma assistência estratégica. Foi muito mais *feeling* mesmo.”

Apesar da falta formal de planejamento e metodologia no processo de internacionalização, o modelo atual de internacionalização é feito de forma lenta e gradual, sendo acompanhado constantemente.

Colocamos um profissional lá (no país internacional) e apostamos por 1 ano. A gente contrata alguém local e ele meio que vira um *counter manager* do país. [...] Conforme o profissional escolhido para aquele país vai se saindo, a empresa vai atualizando o plano de acordo com o que está acontecendo.

O movimento internacional, em particular a escolha do mercado americano, levou a empresa a aumentar o comprometimento com a operação internacional.

[...] O americano quer saber se você tem base lá para eles comprarem de você. [...] Nenhuma rede de 1500 hotéis, como a gente está negociando, implantando, vai comprar algum produto da gente, a gente não estando lá e a gente também não tendo funcionários americanos. Começamos a perceber isso.

A abertura de mercado é feita através de talentos locais. A contratação e o processo seletivo se apoiam no *networking* para encontrar os perfis afins com a posição.

É muito quem indica. Hoje o nosso *counter manager* da Argentina, é um cara que era da HP, trabalhava com linha de produtos parecida com a nossa. O cara que é hoje o nosso VP (vice-presidente) de vendas nos Estados Unidos é o cara que era VP de um concorrente. O cara que toca a França, diretor regional da Europa como um todo, ele era VP de tecnologia do grupo Accor hotelaria. É a área que a gente começou. O cara que a gente contratou na Espanha era CEO e fundador de um concorrente nosso.

Os planos da empresa são de expansão e *marketshare* internacional, principalmente no mercado americano, sendo estratégico para construção de imagem e diminuição de barreiras culturais ligadas ao preconceito tecnológico.

Quando a gente fala de *big data*, inovação, IoT (internet das coisas), *machine learning*, se pensa em muita tecnologia. Quando você fala que é uma empresa sulamericana, as pessoas têm preconceito natural [...]. Percebemos que a tecnologia que a gente tem era uma tecnologia bem inovadora mesmo para lá (EUA) [...]. Se a gente tiver 10% do mercado americano, no resto do mundo a gente vai ser uma empresa muito grande [...]. Entendemos que se nos posicionássemos como uma empresa americana para esse tipo de tecnologia, a gente encontraria menos preconceito.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

5.1 ANÁLISE PELO SOFTWARE NVIVO

O *software* Nvivo é uma ferramenta de suporte utilizada para pesquisa de métodos qualitativos, ajuda na análise de informações não estruturadas, pode fundamentar um modelo e descrever fenômenos (BRINGER ET AL. 2006), além de auxiliar os investigadores a gerar dados e ideias, mostrar graficamente os conceitos e fazer relatórios desses dados (BAZELEY & JACKSON 2013).

O NVivo atua no processo de codificação desses dados através da criação de *nodes* que oferecem áreas de armazenamento no próprio *software* com referências ao texto codificado. (ALYAHMADY; AL ABRI, 2013; AUERBACH; SILVERSTEIN, 2003; BAZELEY; JACKSON, 2013; EDWARDS-JONES, 2014)

5.1.1 *Nodes* e categorias

5.1.1.1 Estrutura dos nós

Desse modo, a partir da transcrição das entrevistas, foi iniciado no *software* o processo de criação de três *nodes* para a construção dos casos: empresa; empreendedor e ***drive de crescimento***. Depois dessa fase, foram inseridos os “nós” relacionados às dimensões de análise do trabalho e os nodes referentes às proposições teóricas. Em seguida, à medida que as entrevistas eram analisadas, foram criados itens relevantes para uma análise mais completa e plural dos casos estudados.

A tabela 1 a seguir apresenta a estrutura de “nós” usada no Nvivo para este trabalho.

Tabela 1 - Nodos e classificações das codificações geradas através do NVivo 11 com dados das entrevistas realizadas em 2019

(continua)

| N | Nós de codificação | Descrição | Quantidade de casos com dados codificados | Quantidade de codificações |
|-----|--|--|---|----------------------------|
| 1 | <i>Born Global</i> | Teoria dentro de EI | 5 | 12 |
| 2 | <i>Causation</i> | Teoria dentro de Uppsala | 6 | 15 |
| 3 | <i>Effectuation</i> | Teoria dentro de Uppsala | 5 | 21 |
| 4 | Construção do caso | Dimensão para a construção contendo as seguintes categorias: <i>Drive</i> de crescimento, Empreendedor e Empresa | 8 | 174 |
| 4.1 | <i>Drive</i> de crescimento ¹⁶ | <i>Mindset</i> de crescimento da empresa e do empreender | 8 | 51 |
| 4.2 | Empreendedor | Trajectoria do empreendedor e histórico internacional prévio | 8 | 71 |
| 4.3 | Empresa | Trajectoria da empresa e movimentos internacionais | 8 | 52 |
| 5 | Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 6, a PT4 e a PT5 | 8 | 35 |
| 5.1 | Aceitação de risco (PT6) | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 4 | 9 |
| 5.2 | Manter o risco baixo (PT4) | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminense | 8 | 24 |
| 5.3 | Proteção das redes (PT 5) | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | 2 |
| 6 | Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 19, a PT20 e a PT21 | 8 | 25 |
| 6.1 | Crescimento acompanha a internacionalização (PT21) | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | 2 |
| 6.2 | Internacionalização acompanha o crescimento (PT19) | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 4 | 11 |
| 6.3 | Sem padronização (PT20) | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 5 | 12 |
| 7 | Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 10, a PT11 e a PT12 | 8 | 49 |
| 7.1 | Afetado pela lógica da distância psíquica (PT10) | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 6 | 32 |
| 7.2 | Orientado a nichos de mercado (PT12) | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 5 | 9 |
| 7.3 | Orientado a relacionamentos (PT11) | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 4 | 8 |

¹⁶ O termo *Drive* de crescimento foi usado como sinônimo de Impulsionadores de crescimento, terminologia usada na pergunta secundária de pesquisa: “Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das *Scale-Ups* fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?”

Tabela 1 - Nodos e classificações das codificações geradas através do NVivo 11 com dados das entrevistas realizadas em 2019

| | | | | (conclusão) | |
|-----|---|---|---|----------------------------|--|
| N | Nós de codificação | Descrição | Quantidade de casos com dados codificados | Quantidade de codificações | |
| 8 | Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 13, a PT14 e a PT15 | 8 | 37 | |
| 8.1 | Baixo comprometimento (PT13) | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 7 | 17 | |
| 8.2 | Dependente de redes (PT14) | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos | 4 | 12 | |
| 8.3 | Oportunístico (PT15) | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 3 | 8 | |
| 9 | Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 1, a PT2 e a PT3 | 8 | 28 | |
| 9.1 | Busca por conexões e oportunidades (PT2) | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | 4 | |
| 9.2 | Busca por crescimento e realização (PT3) | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores. | 3 | 10 | |
| 9.3 | Procura por mercado e vantagem competitiva (PT1) | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 7 | 14 | |
| 10 | Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 22, a PT23 e a PT24 | 8 | 41 | |
| 10. | Construção de posição (PT23) | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 5 | 18 | |
| 10. | Orientada pela internacionalização do empreendedor (PT24) | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 4 | 14 | |
| 10. | Retroalimentada (PT22) | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 5 | 9 | |
| 11 | Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 16, a PT17 e a PT18 | 8 | 49 | |
| 11. | Comprometimento crescente (PT16) | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 7 | 30 | |
| 11. | Dirigido pelas oportunidades (PT18) | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 3 | 9 | |
| 11. | Orientado pelas redes (PT17) | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 5 | 10 | |
| 12 | Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | Dimensão de análise para as seguintes PTs: PT 7, a PT8 e a PT9 | 8 | 27 | |
| 12. | Acelerado (PT9) | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 3 | 8 | |
| 12. | Determinado pelas redes (PT8) | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | 4 | |
| 12. | Lenta e gradual (PT7) | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 6 | 15 | |

Fonte: elaboração própria com auxílio do Nvivo11 (2020)

Após a fase de criação dos nós eles foram contabilizados por cada PT, conforme a tabela

2.

Tabela 2 - Quantidade de trechos codificados por casos

| Quantidade de trechos codificados | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|---------------|---------|-----|--------------|---------------------------------|------|-----------------|-------|
| Proposições teóricas | Casos | | | | | | | | Total |
| | Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev | Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data | |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 14 |
| 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 0 | 0 | 3 | 10 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 24 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 6 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 2 | 9 |
| 7 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 0 | 15 |
| 8 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 9 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 1 | 8 |
| 10 | 0 | 3 | 9 | 0 | 5 | 5 | 6 | 4 | 32 |
| 11 | 4 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 8 |
| 12 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 9 |
| 13 | 4 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 1 | 1 | 17 |
| 14 | 5 | 2 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 12 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| 16 | 0 | 3 | 3 | 6 | 6 | 2 | 6 | 4 | 30 |
| 17 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 | 1 | 1 | 2 | 10 |
| 18 | 1 | 0 | 0 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| 19 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 2 | 2 | 11 |
| 20 | 5 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 12 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 22 | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 9 |
| 23 | 2 | 2 | 0 | 0 | 8 | 0 | 1 | 5 | 18 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | 1 | 0 | 3 | 14 |

Fonte: elaboração própria com auxílio do Nvivo11 (2020)

Após a elaboração do quadro quantificando os nós referentes à cada PT, os nós foram utilizados para montar 8 quadros, de acordo com os Apêndices F à M, a fim de demonstrar de forma organizada os trechos codificados por nós para cada PT.

5.1.2 Análises dos casos

Nesta seção estão as análises dos casos seguindo a classificação, os *outputs*, do *software* Nvivo, bem como a análise e aferições dos dados qualitativos.

De acordo com os dados coletados nesta pesquisa, levando em consideração os resultados obtidos através de múltiplos formatos de interpretação das informações levantadas – análise gráfica, a quantificação dos nós em valores absolutos, nuvem de palavras e da análise interpretativa das estratégias de internacionalização – foram realizadas as análises gerais e conclusivas dos 8 casos estudados.

Os resultados combinados sugerem a escolha de uma estratégia adotada majoritariamente pela empresa em cada uma das 8 dimensões de análises, conforme descritas no Quadro 13 – taxonomia de classificação dos nodes.

Quadro 13 - Taxonomia de classificação dos nodes

(continua)

| Classificação | Descrição | Nodes | Quantidade |
|-----------------------------|---|---|------------|
| Dimensões | São categorizações que agrupam exclusivamente às proposições teóricas. Cada dimensão analisada contém, obrigatoriamente, 3 (três) proposições teóricas. Cada uma é relacionada a um campo de conhecimento dentro linha comportamental de NI: Uppsala; <i>Networks</i> e Empreendedorismo internacional. | <ul style="list-style-type: none"> -Atitude frente ao risco; -Crescimento e internacionalização; -Escolha de mercado internacional; -Modelo de entrada inicial de internacionalização; -Motivação para a internacionalização; -Motor de internacionalização; -Movimentos subsequentes de internacionalização; -Velocidade de internacionalização. | 8 |
| Proposições teóricas | <p>As 24 proposições teóricas cobrem 8 dimensões ligadas às esferas de internacionalização.</p> <p>As PTs são divididas em agrupamentos de 8 PTs embasadas nos 3 eixos teóricos na linha comportamental de Negócios internacionais (Uppsala, <i>Networks</i> e EI.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades; - A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores; - A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros; - A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa; - As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior; - As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos; - As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos; - As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos; - As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades; - As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada; - Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos; - Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais; | 24 |

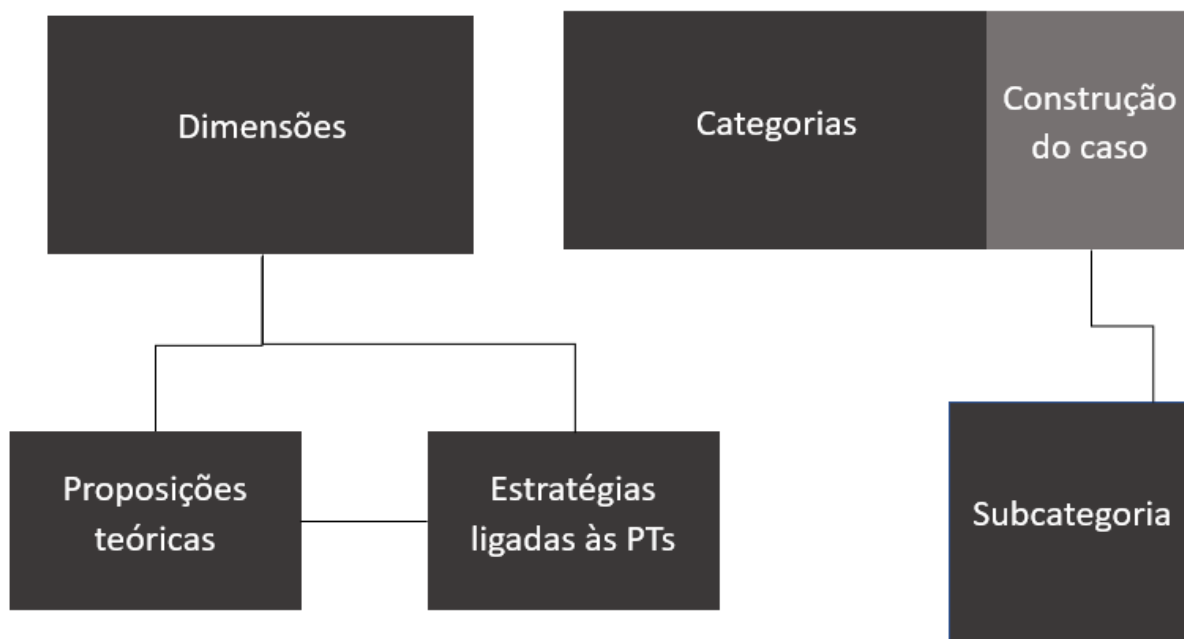
Quadro 13 - Taxonomia de classificação dos nodes

(conclusão)

| Classificação | Descrição | Nodes | Quantidade |
|--|--|--|------------|
| Proposições teóricas | | <ul style="list-style-type: none"> - Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior; - O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses; - O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual; - Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais; - Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização. | |
| Estratégias ligadas às PTs | <p>As estratégias ligadas às PTs são representações simplificadas e mercadológicas das proposições teóricas.</p> <p>A quantidade e os agrupamentos assumem a mesma lógica das proposições teóricas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Aceitação de risco; Acelerada; -Afetada pela lógica da distância psíquica; -Baixo comprometimento; -Busca por conexões e oportunidades; -Busca por crescimento e realização; -Comprometimento crescente; -Construção de posição; -Crescimento acompanha a internacionalização; -Dependentes de redes; -Determinada pelas redes; -Dirigida pelas oportunidades; -Internacionalização acompanha crescimento; -Lenta e gradual; -Manter o risco baixo; -Oportunístico; -Orientada a nichos de mercados; -Orientada a relacionamentos; -Orientada pela internacionalização do empreendedor; -Orientada pelas redes; -Procura por mercados e vantagem competitiva; -Proteção das redes; -Retroalimentada; -Sem padronização. | 24 |
| Categorias | As categorias são nodes que tratam de classificações complementares às dimensões, às proposições teóricas e às estratégias vinculadas às PTs, são teorias dentro dos principais eixos comportamentais de NI ou relativos à construção dos casos. | <ul style="list-style-type: none"> -<i>Born Global</i> -<i>Causation</i> -<i>Effectuation</i> -Construção do caso | 4 |
| Subcategorias ligadas à categoria de construção do caso | As subcategorias são divisões da categoria <i>Construção do caso</i> , exclusivamente. | <ul style="list-style-type: none"> -<i>Drive</i> de crescimento; -Empresa; -Empreendedor. | 3 |

Para demonstrar as camadas de classificações usadas neste estudo e poder representar a hierarquia dos *nodes*, foi montada uma ilustração da estrutura classificatória dos nós, representada na figura 6.

Figura 6 – Hierarquia de classificação dos nodes



Após o levantamento e cruzamento da análise do discurso, da análise gráfica, da quantificação dos nodes e da interpretação analítica e multifacetada dos dados, ordenam-se as teorias comportamentais de NI de maior aderência – *Networks*, Uppsala e EI. Por fim, parte-se para as respostas às proposições teóricas e respostas às perguntas de pesquisa.

Para auxiliar na análise interpretativa dos casos, foram criados 8 quadros, um para cada caso, contendo as 24 possibilidades de estratégias de internacionalização, divididas em 8 dimensões de análises, ao final foi inserida no quadro cada estratégia escolhida em cada dimensão em cada caso, conforme demonstrado nos Apêndices N à U .

5.1.2.1 Caso Andrea Marques - análise de aderência às proposições teóricas

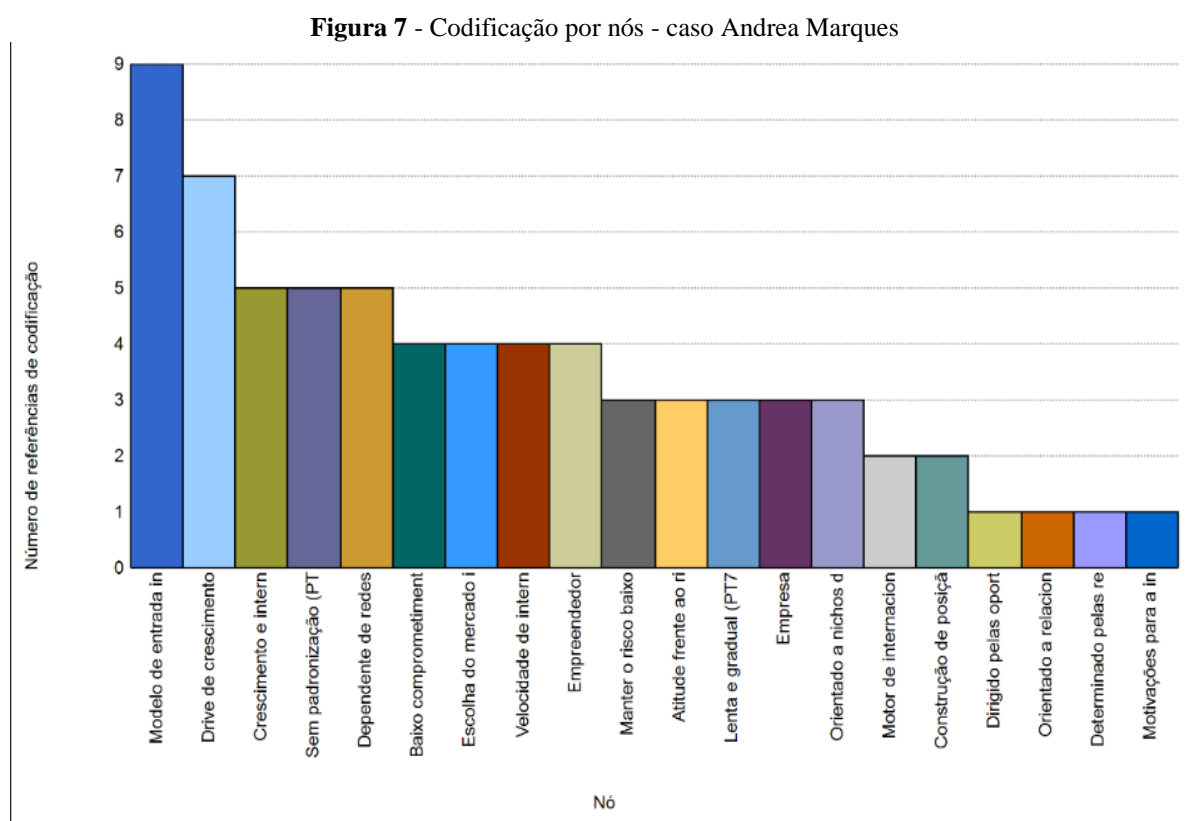
Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice N, as informações foram sintetizadas e o Quadro 14 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Andrea Marques.

Quadro 14 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Andrea Marques

| Estratégias aderidas por dimensões analisadas | | | | |
|---|------|--|---|------------------|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 3 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 4 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 5 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 1 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 5 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 2 |

5.1.2.1.1 Caso Andrea Marques – análises gráficas

Na figura 7 são apresentadas as codificações do caso Andrea Marques. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Modelo de entrada inicial de internacionalização*; *Drive de crescimento*; *Crescimento e internacionalização*; *Sem padronização*; *Dependente de redes*; *Baixo comprometimento*; *Escolha do mercado internacional*; *Velocidade de internacionalização*; *Empreendedor*; *Manter o risco baixo*; *Atitude frente ao risco*; *Lenta e gradual*; *Empresa*; *Orientado a nichos de mercado*; *Motor de internacionalização*; *Construção de posição*; *Dirigido pelas oportunidades*; *Orientado a relacionamentos*; *Determinado pelas redes* e *Motivações para a internacionalização*.



As codificações ligadas à dimensão do *Modelo de entrada inicial*, à categoria de construção do caso (subcategoria *Drive de crescimento*) e à dimensão de *Crescimento e Internacionalização* tiveram a maior quantidade de marcações no caso, em relação a valores

absolutos, com 9, 7 e 5 codificações, respectivamente. Já as estratégias de internacionalização ligadas às proposições teóricas mais codificadas em relação a valores absolutos e presentes no caso foram: *Sem padronização* e *Dependentes de redes*. Em seguida vieram: *Baixo comprometimento*; *Manter o risco baixo* e *Lenta e gradual*. Evidenciando uma adesão tanto à teoria das *Networks* quanto ao modelo de Uppsala.

Há ainda outras dimensões presentes no caso - com menos intensidade - referentes às teorias de *Networks*: *Orientada a relacionamentos* e *Determinada pelas redes*. E outras ligadas ao modelo de Uppsala: *Lenta e Gradual* e *Construção de posição*.

De maneira menos presente, evidenciam-se dimensões ligadas às teorias de EI: *Orientada a Nichos de mercado* e *dirigida pelas oportunidades*.

Figura 8 - Nuvem de palavras – caso Andrea Marques



As palavras mais presentes no discurso da empreendedora são palavras referentes ao crescimento empresarial: *Crescimento*; *Crescendo* e *Operação*. Mostrando uma forte mentalidade quanto a esse quesito e uma orientação para o forte crescimento empresarial.

5.1.2.1.2 Interpretação do caso - Andrea Marques

Apesar de haver um *mindset* voltado ao forte crescimento empresarial, há barreiras no processo de internacionalização presentes neste caso. Essas barreiras são minimizadas quando são utilizadas redes de relacionamentos, o que, novamente, evidencia a aderência à *Teoria das Networks* e à Teoria de Uppsala no caso Andrea Marques.

Em relação ao processo de internacionalização, as oportunidades de exportação aconteceram de forma receptiva e não planejada. Não sendo a empresa a buscar ativamente a expansão internacional.

Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados descritos no Quadro 15.

Quadro 15 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Andrea Marques

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso Andrea Marques |
|--|--|
| <p>Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas <i>Scale-Up</i> fluminenses?</p> | <p>O caso apresentou, de forma equilibrada, maior afinidade com as teorias de <i>Networks</i> (4 PTs mais aderentes) e Uppsala (3 PTs mais aderentes). Houve apenas uma PT aderente ao Empreendedorismo Internacional, não sendo assim uma teoria representativa neste caso. O histórico de internacionalização demonstra que a empresa realizou exportações através de contatos que vieram indiretamente do <i>networking</i> das sócias, mostrando assim proximidade e afinidade com a teoria das <i>Networks</i>. Apesar disso, a Andrea Marques não deu sequência ao processo de internacionalização. Os fatores mais conservadores e a aversão ao risco, aderentes ao modelo de Uppsala, fizeram com que a empresa focasse suas estratégias no mercado nacional: menos arriscado, menos complexo e mais lucrativo. Porém, fica evidente na análise desse caso que a empresa retomaria seu processo de internacionalização caso fosse afetada positivamente com a influência de sua rede de relacionamentos, que facilitaria o processo de investida no mercado internacional.</p> |
| <p>Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas <i>Scale-Ups</i> no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas?</p> | <p>Exportação através de <i>Trading</i> pra multimarcas. A empresa não modifica a sua coleção para a exportação. Faz um novo lote de produção de acordo com a encomenda e os modelos escolhidos pelos varejistas internacionais.</p> |
| <p>Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?</p> | <p>Ficou evidente haver um <i>drive</i> de crescimento significativo e relevante na mentalidade das sócias. Porém, os desafios de internacionalização da indústria da moda influenciaram de forma negativa os movimentos de internacionalização da empresa, fazendo com que seu foco estivesse na busca de melhores margens no mercado nacional.</p> |
| <p>Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses?</p> | <p>A sócia principal – que inclusive dá nome à marca Andrea Marques – estudou moda fora do país. Essa experiência capacitou tecnicamente a estilista para atender com alto padrão de qualidade em estamparia e modelagem, diferencias competitivos da marca. Além disso, as sócias viajam constantemente para fora do país para acompanhar as tendências e participar de eventos de moda. Inclusive, uma das exportações realizadas pela empresa foi fruto do <i>networking</i> da empresária Andrea Marques no exterior.</p> |
| <p>Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo <i>Scale-Up</i> podem acrescentar entre si?</p> | <p>As contribuições teóricas sugerem que a aversão ao risco se sobrepõe ao <i>drive</i> de crescimento, fazendo com que a empresa assuma poucos riscos para ter um crescimento acelerado no exterior. Também ficou evidente que o crescimento acelerado no mercado nacional não influenciou o processo de internacionalização da empresa.</p> |

5.1.2.2 Caso Big DataCorp – análise da aderência às proposições teóricas

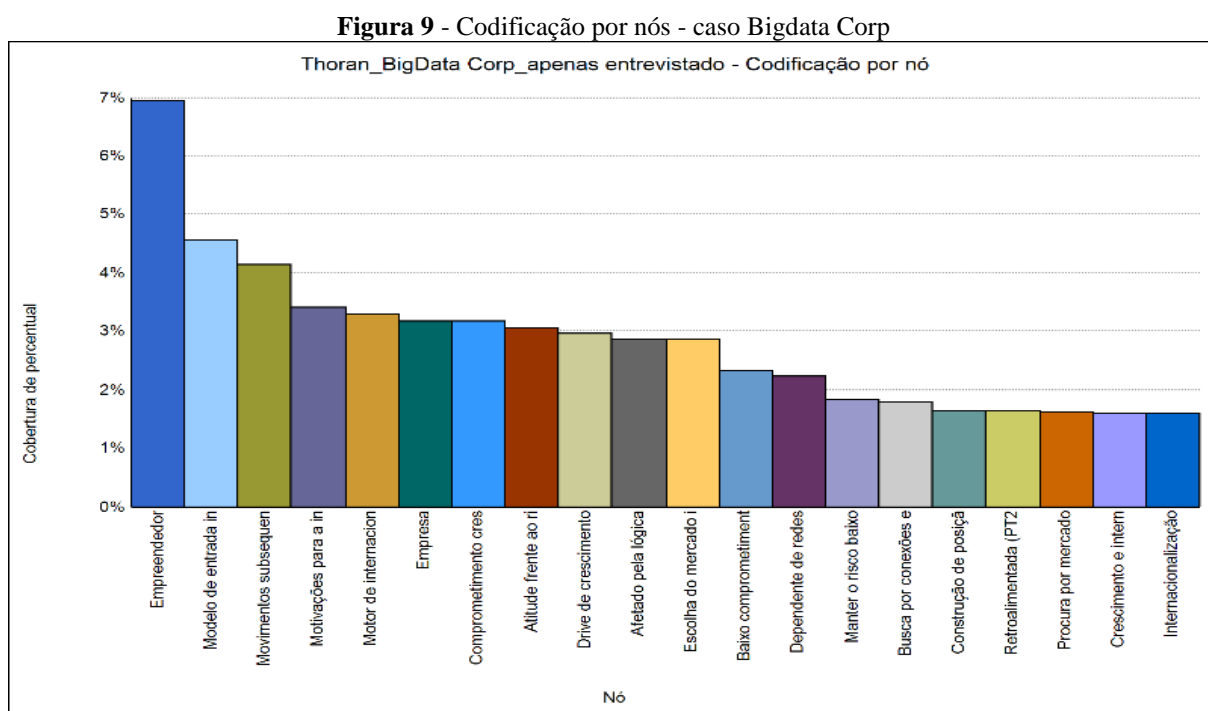
Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice O, as informações foram sintetizadas e o quadro 16 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Bigdata Corp.

Quadro 16 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso BigData Corp.

| Estratégias aderidas por dimensões analisadas | | | | |
|---|------|---|---|------------------|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 1 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 3 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 3 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 3 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 3 |

5.1.2.2.1 Caso Big data – análises gráficas

Na figura 9 são apresentadas as codificações do caso BigData Corp. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Empreendedor*; *Modelo de entrada inicial*; *Movimentos subsequentes de internacionalização*; *Motivações para a internacionalização*; *Motor de internacionalização*; *Empresa*; *Comprometimento crescente*; *Atitude frente ao risco*; *Drive de crescimento*; *Afetado pela lógica da distância psíquica*; *Escolha do mercado internacional*; *Baixo comprometimento*; *Dependente de redes*; *Manter o risco baixo*; *Busca por conexões e oportunidades*; *Construção de posição*; *Retroalimentada*; *Procura por mercado e vantagem competitiva*; *Crescimento e internacionalização* e *Internacionalização acompanha crescimento*.



As codificações ligadas às dimensões de *Modelo de entrada inicial*, de *Movimentos subsequentes de internacionalização* e de *Motivações para internacionalização* foram as mais codificadas em valores absolutos no caso. Destacam-se também os aspectos ligados à categoria de construção do caso (subcategoria *Empreendedor*), responsáveis por mais de 7% da cobertura das codificações. Já as 3 estratégias de internacionalização com mais codificações em valores

Apesar de ser categorizada como uma empresa *Born Global*, voltada à rápida internacionalização da empresa, e de ter um grau elevado de internacionalização do empreendedor, a empresa tem forte aderência ao Modelo de Uppsala.

Em relação ao processo de internacionalização, as primeiras oportunidades já foram internacionais, pois, o 1º cliente foi uma multinacional com filiais em vários países, facilitando a penetração da BigData Corp. em outras empresas e filiais da *holding*. Esse fato facilitou a criação de oportunidades internacionais através da rede de contatos estabelecida. Além disso, observou-se características das teorias de EI no *mindset* da empresa, tendo o seu CEO e fundador a maior expressão. Dentre as características das teorias de EI no caso destacam-se a capacidade de inovar e à propensão a adaptação.

Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados descritos no Quadro 17.

Quadro 17 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso BigData Corp.

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso BigData Corp. |
|--|---|
| <p>Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas <i>Scale-Up</i> fluminenses?</p> | <p>O caso apresentou de forma quase unânime maior afinidade com o modelo de Uppsala (7 PTs com maior aderência dentro das dimensões analisadas). Teve apenas uma PT mais aderente à teoria de Empreendedorismo Internacional. Apesar da maior aderência final das PTs com o modelo de Uppsala, o caso apresentou relevante proximidade tanto com as teorias de EI quanto <i>Networks</i>. Apesar da presença de elementos ligados à teoria de <i>Networks</i> e EI presentes na mentalidade e nos ativos relacionais da empresa, a tomada de decisão em relação à internacionalização assume as características do modelo de Uppsala, principalmente no que diz respeito às dimensões Atitude frente ao risco (prevalecendo manter o risco baixo) e à Escolha de mercados internacionais (sendo afetada pela lógica da distância psíquica).</p> |
| <p>Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas <i>Scale-Ups</i> no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas?</p> | <p>As estratégias internacionais da BigData Corp. mostram-se variadas. Foram utilizadas indicações de clientes para outros clientes em potencial, busca de conexões e oportunidades e orientado pelas redes (<i>Networks</i>), além de capacidade de inovar e a velocidade acelerada de internacionalização (EI).</p> |
| <p>Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?</p> | <p>A empresa conta com mais de 50 funcionários. Nos últimos 6 anos o crescimento da BigData Corp tem sido maior do que 60% ao ano. No ano de 2018 o montante decorrente de vendas no exterior corresponde a uma faixa entre 10% e 15% do faturamento total da empresa. A empresa tem em sua cultura a busca pelo crescimento escalável e altas taxas de crescimento. Por ser uma <i>Born Global</i>, tendo desde a fundação da empresa o <i>mindset</i> e uma visão global do negócio onde atua.</p> |
| <p>Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses?</p> | <p>O empreendedor e CEO da empresa tem uma experiência internacional prévia, tanto na área empresarial quanto na acadêmica. Antes de montar sua empresa participou de alguns cursos no exterior, sendo um deles um curso de educação executiva no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Frequenta assiduamente conferências internacionais da área de tecnologia e participa ativamente do ecossistema sendo convidado para fazer apresentações em eventos nacionais e internacionais. Isso amplia tanto o <i>networking</i> quanto a familiaridade com ambientes internacionais de negócios.</p> |
| <p>Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo <i>Scale-Up</i> podem acrescentar entre si?</p> | <p>O caso mostra que mesmo sendo uma <i>Scale-Up</i> e tendo um forte <i>drive</i> de crescimento, o modelo mais conservador e gradual de internacionalização impera na decisão final da empresa. Apesar de a empresa começar suas atividades internacionais precocemente, e sendo então um <i>Born Global</i>, e usar o relacionamento para a entrada e primeiras exposições internacionais, assumindo muitas características das teorias de Empreendedorismo Internacional e <i>Networks</i>, com o passar do tempo a aceitação de risco diminui e as redes de contato vão perdendo a centralidade das ativações de oportunidades no exterior, dando lugar à mitigação do risco e sendo afetado fortemente pela lógica da distância psíquica, presentes no modelo de Uppsala.</p> |

5.1.2.3 Caso Gaudium – análise de aderência às proposições teóricas

Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice P, as informações foram sintetizadas e o quadro 18 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Gaudium.

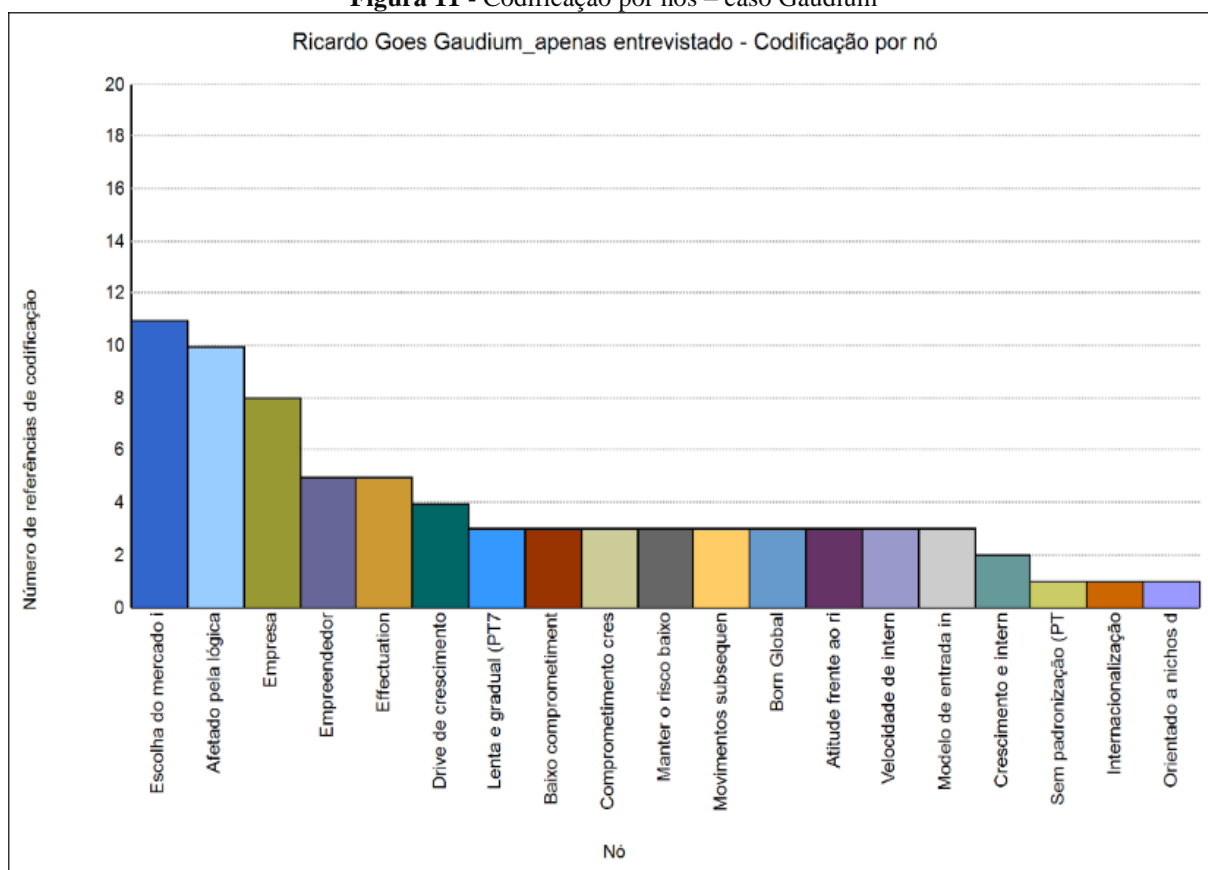
Quadro 18 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Gaudium

| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
|---|------|--|---|------------------|
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 3 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 9 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 3 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 3 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 2 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 1 |

5.1.2.3.1 Caso Gaudium – análises gráficas

Na figura 11 são apresentadas as codificações do caso Gaudium. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Escolha do mercado internacional das Scale-Ups; Afetado pela lógica da distância psíquica; Empresa; Empreendedor; Effectuation; Drive de crescimento; Lenta e gradual; Baixo comprometimento; Comprometimento crescente; Manter o risco baixo; Movimentos subsequentes de internacionalização; Born Globals; Atitude frente ao risco; Velocidade de internacionalização; Modelo de entrada inicial; Crescimento e internacionalização; Sem padronização; Internacionalização acompanha crescimento e Orientado a nichos de mercados.*

Figura 11 - Codificação por nós – caso Gaudium



Nesse gráfico as dimensões ligadas à *Escolha do mercado internacional* e aos *Movimentos subsequentes de internacionalização* são as mais codificadas do caso. Aparecem também com destaque os aspectos ligados à categoria de *construção do caso* (subcategorias: *Empresa; Empreendedor e Drive de crescimento*) e à categoria relativa à lógica de *Effectuation*, podendo identificar a presença da lógica da efetivação na busca de crescimento empresarial. As proposições teóricas mais codificadas estavam diretamente ligadas ao modelo de Uppsala: *Afetado pela lógica da distância psíquica; Lenta e gradual; Baixo comprometimento; Comprometimento crescente e Manter o risco baixo.*

Figura 12 - Nuvem de palavras - caso Gaudium



As palavras mais presentes no discurso do empreendedor são: *Plataforma; Tecnologia e Aplicativo*, evidenciando o modelo tecnológico da Gaudium. Entretanto, também se destacam palavras como: *Problema; Motorista e Legislação Internacional*, podendo estar relacionado às dificuldades e às peculiaridades do modelo de negócios da Gaudium. As palavras mais citadas são evidências de uma aderência grande do processo de internacionalização da Gaudium com o modelo de Uppsala.

5.1.2.3.2 Interpretação do caso - Gaudium

O caso apresenta uma predominância expressiva de aderência ao modelo de Uppsala. Entretanto, apesar da forte aderência a esse eixo teórico nas estratégias de internacionalização, destaca-se uma leve aderência à *Networks*. Mesmo não apresentando aderência à teoria de EI nas análises das proposições, manifesta-se a presença da abordagem *Born Global*, no que tange à velocidade de internacionalização da empresa.

Apesar de a empresa ter sido fundada em 2011, o produto voltado à mobilidade só foi criado e começou a rodar em 2014. Tendo o primeiro cliente internacional em 2015. Dessa forma, pode-se considerar a unidade de mobilidade urbana da Gaudium uma *Born Global*, com menos de 2 anos de internacionalização após o lançamento. Mesmo diante da precoce oportunidade internacional da empresa, prevalece fortemente no processo de internacionalização da Gaudium a adoção do modelo de Uppsala, em especial ao que tange à distância psíquica.

Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados descritos no Quadro 19.

Quadro 19 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Gaudium

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso Gaudium |
|--|---|
| <p>Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas <i>Scale-Up</i> fluminenses?</p> | <p>O caso apresentou de forma quase unânime maior afinidade com o modelo de Uppsala (7 PTs mais aderentes dentro das dimensões analisadas). Teve apenas uma PT mais aderente à teoria das <i>Networks</i>. A empresa conseguiu negócios internacionais de forma receptiva, sendo procurada por empresas de países fora do Brasil interessadas nas soluções de mobilidade oferecidas pela empresa. Entretanto, as características do modelo Uppsala: expansão lenta e gradual, aversão ao risco e comprometimento progressivo, se sobressaem perante a velocidade de internacionalização e o oportunismo de conquistar mercados internacionais.</p> |
| <p>Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas <i>Scale-Ups</i> no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas?</p> | <p>As oportunidades internacionais vieram de forma 100% receptivas. Ou seja, não houve um plano formal de internacionalização. A empresa está planejando uma expansão seguindo o modelo de Uppsala, começando pela América Latina por causa da proximidade cultural e geográfica. Apesar da solução já ter sido pensada para ser global, a empresa tem como estratégia calibrar bem o produto e explorar o crescente e promissor mercado nacional antes de se lançar ativamente na busca de oportunidades internacionais.</p> |
| <p>Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?</p> | <p>Em termos de faturamento a Gaudium dobra de tamanho a cada dezoito meses, relata Góes. A Gaudium é uma empresa que detém o selo de <i>Great Place to Work</i> e foi selecionada para o programa ScaleUp Rio 2017 e para o ScaleUp Endeavor 2020¹⁷. Apesar de haver um plano futuro de internacionalização, passando pelo aprimoramento do produto para os padrões mundiais, o tamanho do mercado é muito atrativo e com grande potencial de crescimento, fazendo com que a empresa foque suas estratégias na participação de mercado (<i>market share</i>) no Brasil.</p> |
| <p>Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses?</p> | <p>O empreendedor não tem forte histórico internacional. Não morou fora do país e não fez cursos de formação no exterior. O fato de não ter tido essas experiências talvez tenha uma influência mais tímida na busca de mercado internacional, não havendo redes de relacionamento internacionais consideráveis e possuindo um <i>mindset</i> cultural mais regionalizado.</p> |
| <p>Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo <i>Scale-Up</i> podem acrescentar entre si?</p> | <p>Há uma organização e profissionalização na tomada de decisão da empresa, inclusive pela formação de um conselho administrativo. Dessa forma, as contribuições teóricas sugerem que a expansão lenta e gradual, o gradualismo e incrementalismo, valorização da aprendizagem e comprometimento crescente, caracterizados no modelo de Uppsala, se sobrepõem à velocidade de internacionalização e as oportunidades surgidas além fronteiras. A empresa usa o crescimento acelerado como estratégia de <i>Endomarketing</i> e atração de talentos, mas não explora sua alta <i>performance</i> mercadologicamente. Nem nacionalmente nem internacionalmente.</p> |

¹⁷MACHINE. A melhor tecnologia para o seu aplicativo de transporte, c2020. Site do produto Machine. Disponível em: <<https://machine.global/sobre-nos/>>. Acesso em: 28 de fev. de 2020.

5.1.2.4 Caso Lev – análise de aderência às proposições teóricas

Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice Q, as informações foram sintetizadas e o quadro 20 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Lev.

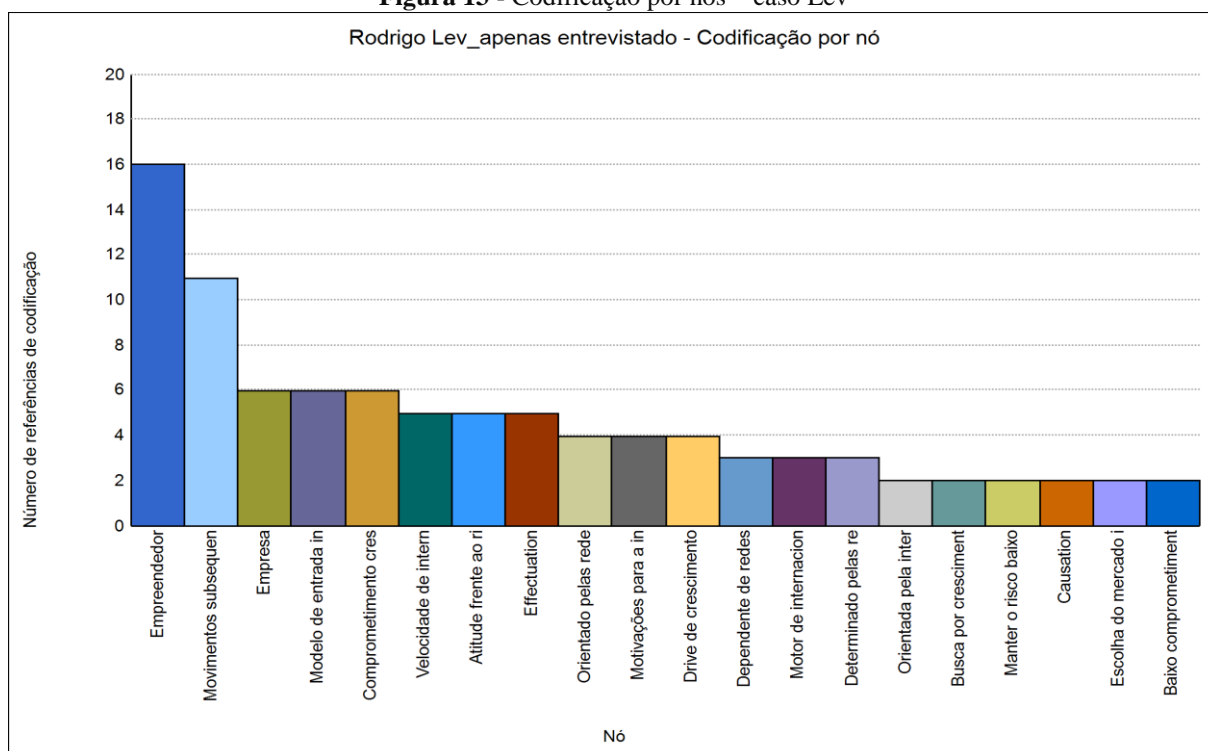
Quadro 20 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Lev

| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
|--|-------------|---|---|-------------------------|
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 2 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 2 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 3 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 6 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 2 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 3 |

5.1.2.4.1 Caso Lev – análises gráficas

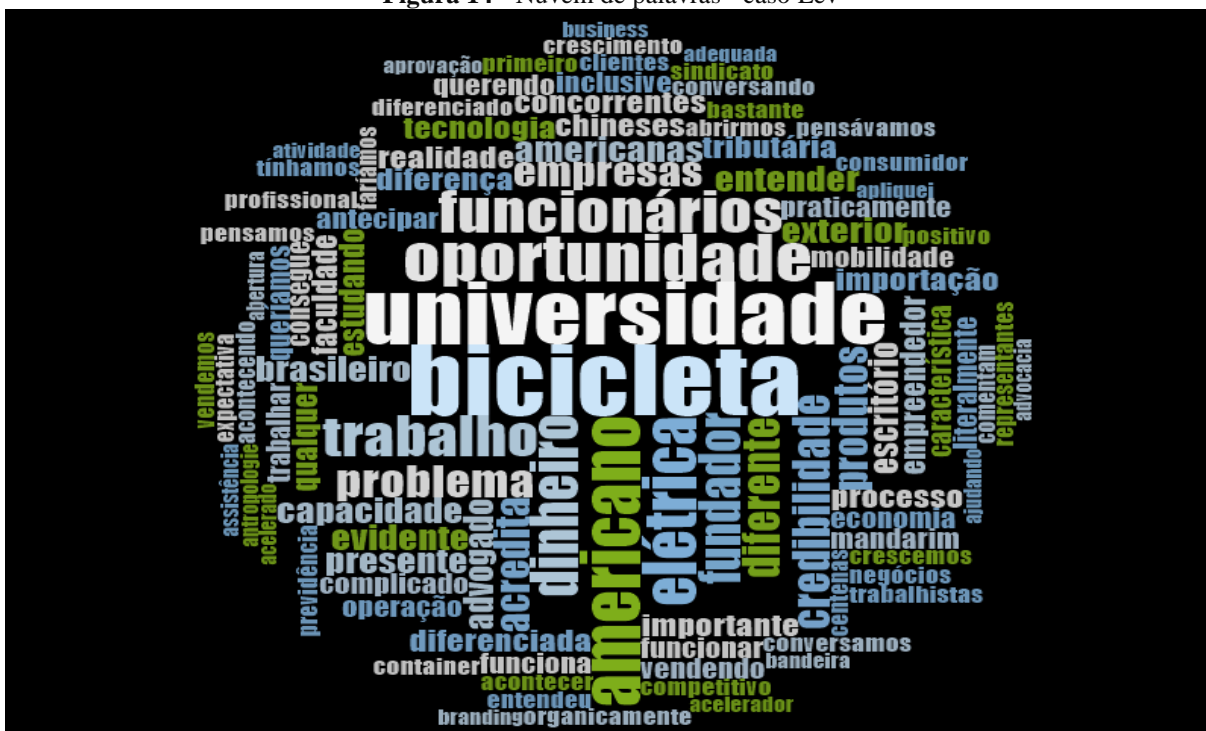
Na figura 13 são apresentadas as codificações do caso Lev. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Empreendedor*; *Movimentos subsequentes de internacionalização*; *Empresa*; *Modelo de entrada inicial*; *Comprometimento crescente*; *velocidade de internacionalização*; *Atitude frente ao risco*; *Effectuation*; *Orientado pelas redes*; *Motivações para a internacionalização*; *Drive de crescimento*; *Dependente de redes*; *Motor de internacionalização*; *Determinado pelas redes*; *Orientada pela internacionalização do empreendedor*; *Busca por crescimento e realização*; *Manter o risco baixo*; *Causation*; *Escolha do mercado internacional* e *Baixo comprometimento*.

Figura 13 - Codificação por nós – caso Lev



As dimensões ligadas aos *Movimentos subsequentes de internacionalização* e ao *Modelo de entrada internacional* e à *categoria de construção do caso* (subcategorias: *Empreendedor e Empresa*) se destacam no caso, sendo codificadas juntas 39 vezes. As estratégias de internacionalização que mais se destacaram foram: *Comprometimento crescente*; *Orientado pelas redes*; *Dependente de redes* e *Determinado pelas redes*, mostrando forte aderência às teorias as *Networks*, mas aderência mais branda do caso Lev ao modelo de Uppsala.

Figura 14 - Nuvem de palavras - caso Lev



As palavras *Bicicleta*, *Universidade* e *Elétrica* mostram a manutenção do modelo de negócios nas estratégias de internacionalização, tendo as universidades como nichos de mercado. Aparecem como destaque as palavras *americano*, *dinheiro* e *funcionários*, mostrando a relevância do mercado americano para a Lev, mas com a necessidade de comprometimento de recursos financeiros e equipe local no processo de internacionalização da empresa, em especial no mercado estadunidense.

5.1.2.4.2 Interpretação do caso - Lev

A Lev apresenta como modelo preponderante o das *Networks*. O fato de os empreendedores terem morado fora fez com que eles explorassem a rede de contatos conquistada e usassem esse capital social de forma estratégica.

O modelo de Uppsala e Empreendedorismo Internacional também se mostram relevantes e importantes para a Lev de forma equilibrada. Grande parte da tomada de decisão sobre internacionalização leva em conta a lógica de efetivação (*Effectuation*).

Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados representados no Quadro 21.

Quadro 21 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Lev

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso Lev |
|--|--|
| <p>Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas <i>Scale-Up</i> fluminenses?</p> | <p>O caso apresentou uma afinidade maior com o a teoria da <i>Networks</i> (4 PTs mais aderentes dentro das dimensões analisadas). Porém, também apresentou afinidade com as demais teorias comportamentais do campo de NI: 2 PTs mais aderentes à teoria das Uppsala e também 2 PTs mais aderentes à teoria de EI. Dessa forma, demonstrou predominância de aderência às <i>Networks</i>, mas também equilíbrio e representatividade tanto em EI quanto em Uppsala. O fato de os sócios terem morado fora do país e estabelecido redes de contatos, tanto nos EUA quanto na China, influenciaram significativamente as decisões internacionais de negócios. Os EUA se tornaram o mercado-alvo e a China o país fornecedor das bicicletas e das peças de manutenção para a operação no Brasil atendendo o mercado local e exportando o produto para outros países.</p> |
| <p>Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas <i>Scale-Ups</i> no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas?</p> | <p>A Lev possui dois representantes para <i>marketplace</i>, com um processo bem avançado de aprovação das <i>bikes</i> para venda no Cosco. Apesar de vender através do <i>marketplace</i>, acredita que é fundamental ter loja própria para dar credibilidade. No processo de internacionalização para o mercado americano a empresa pretende abrir lojas próprias, pois entende que a partir do momento que a empresa abre suas primeiras lojas, ela passa confiabilidade. O plano da empresa é atingir faculdades e universidades americanas, onde os campos e espaços são gigantescos, ofertando um modelo muito barato, sendo capaz de convencer os estudantes a comprar seu produto. Esse efeito seria multiplicador. A empresa hoje também negocia a sua entrada em Portugal, por intermédio de um parceiro, mas precisa seguir a regulação europeia que tenta proteger o mercado europeu do mercado chinês.</p> |
| <p>Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?</p> | <p>No último triênio a Lev teve uma alta taxa de crescimento, com 67% em 2016, 52% em 2017 e 42% em 2018. A expansão da empresa no mercado brasileiro resultou no aumento de seu faturamento, o que a levou em 2017 a participar do programa <i>Scale-Up</i> Rio, organizado pelo Sebrae. O caso mostra que há intenção de ganho de mercado e uma estratégia voltada para o mercado americano de bicicletas elétricas, que é mais rentável, com acesso a crédito e taxação muito mais atrativa que o mercado brasileiro.</p> |
| <p>Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses?</p> | <p>Na adolescência o empreendedor foi estudar nos Estados Unidos, onde fez todo o ensino médio, além disso, Affonso é formado em direito pela Universidade Candido Mendes. Ele fez também uma pós-graduação em direito privado na Universidade Gama Filho e outra em direito tributário na Candido Mendes. Um dos grandes referenciais para criar a Lev foi o fato do seu irmão e sócio viver há 10 anos na China, onde decidiu passar um tempo estudando mandarim, acabou comprando uma bicicleta elétrica e teve a ideia do negócio. O fato de os sócios terem morado fora, um nos EUA e outro na China, teve forte influência tanto na concepção e viabilização do negócio quanto no processo de exportação, que teve o mercado americano como alvo.</p> |
| <p>Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo <i>Scale-Up</i> podem acrescentar entre si?</p> | <p>O empreendedor usa a rede de contatos tanto para a geração de negócios quanto para a indicação de parceiros internacionais. O fato de ser uma <i>Scale-Up</i> traz credibilidade e confiança na capacidade dos sócios e no modelo de negócio. Além disso, o fato de fazer parte de um grupo seletivo de empresários aumenta o capital social dos empresários e traz mais oportunidades de negócios internacionais para a empresa.</p> |

5.1.2.5 Caso Pareto Group – análise de aderência às proposições teóricas

Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice R, as informações foram sintetizadas e o quadro 22 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Pareto Group..

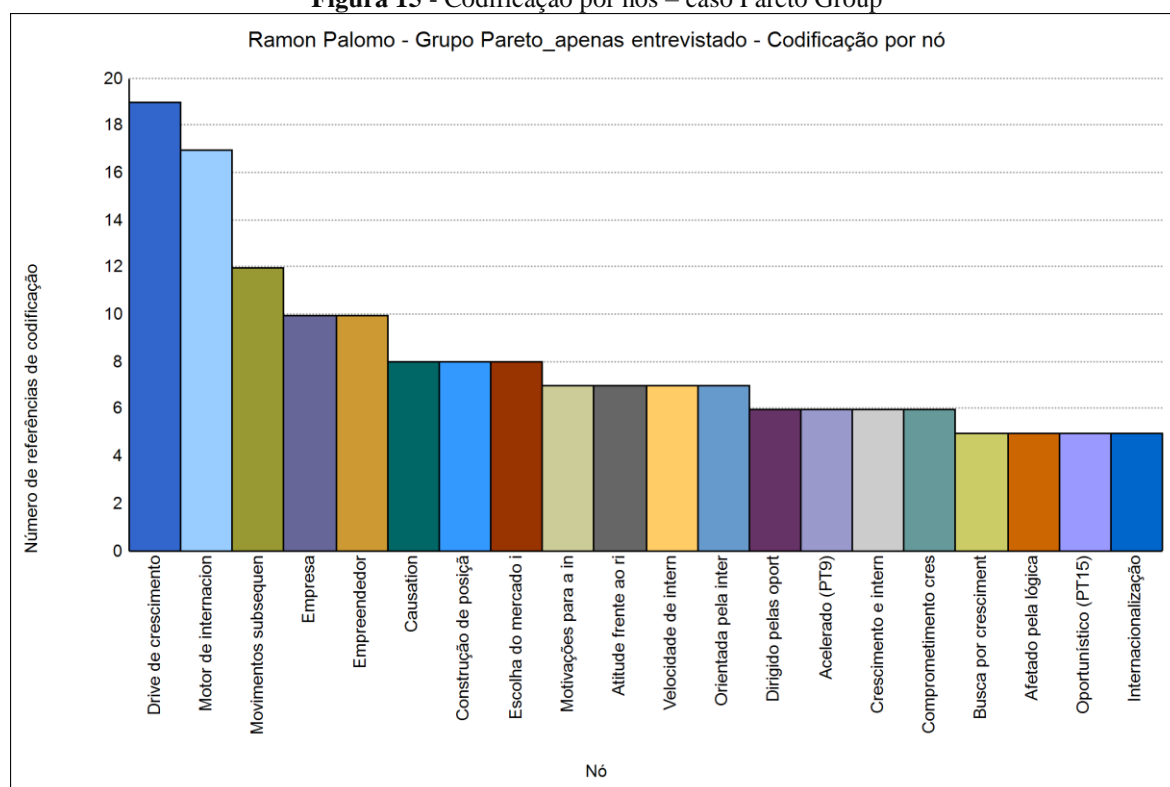
Quadro 22 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Pareto Group

| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
|--|-------------|--|---|-------------------------|
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 5 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 4 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 6 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 5 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 5 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 7 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 5 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 8 |

5.1.2.5.1 Caso Pareto Group – análises gráficas

Na figura 15 são apresentadas as codificações do caso Pareto Group. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Drive de crescimento*; *Motor de internacionalização*; *Movimentos subsequentes de internacionalização*; *Empresa*; *Empreendedor*; *Causation*; *Construção de posição*; *Escolha do mercado internacional*; *Motivações para a internacionalização*; *Atitude frente ao risco*; *Velocidade de internacionalização*; *Orientado pela internacionalização do empreendedor*; *Dirigido pelas oportunidades*; *Acelerado*; *Crescimento e internacionalização*; *Comprometimento crescente*; *Busca por crescimento e realização*; *Afetado pela lógica da distância psíquica*; *Oportunístico e Internacionalização acompanha crescimento*.

Figura 15 - Codificação por nós – caso Pareto Group



A categoria de *construção do caso* (subcategoria: *Drive de crescimento*) e as dimensões ligadas ao *Motor de Internacionalização* e aos *Movimentos subsequentes de Internacionalização* foram as mais codificadas no caso, com 19, 17 e 12 codificações, respectivamente. Com bastantes trechos codificados também apareceram questões ligadas à categoria de construção do caso (subcategorias: *empresa* e ao *empreendedor*). Entre as proposições teóricas analisadas no caso Pareto Group destacaram-se: *Orientada à internacionalização do empreendedor*; *Dirigida pelas oportunidades* e *Acelerada*, evidenciando maior aderência à teoria de Empreendedorismo internacional no caso Pareto Group. Em menor intensidade tem as presenças das estratégias: *Comprometimento crescente*; *Afetado pela distância psíquica* e *Construção de posição*, evidenciando aderência menor ao modelo de Uppsala e *Networks*, respectivamente.

Um ponto relevante nas codificações foi a alta incidência da presença da dimensão *Causation* no caso Pareto Group, apresentando uma postura mais racional e planejada de tomada de decisão, mesmo tendo maior aderência geral à teoria de EI. Em suma: tiveram destaque um movimento acelerado de internacionalização e uma orientação para a internacionalização do empreendedor. O caso Pareto Group apresentou codificações alinhadas às teorias de EI no que tange à velocidade e centralidade do empreendedor no processo de internacionalização.

Figura 16 - Nuvem de palavras - caso Pareto Group



As palavras *Software*, *Tecnologia* e *Plataforma* são presentes e ganham destaque nas estratégias de internacionalização, mostrando a centralidade tecnológica no discurso e no modelo de negócio da Pareto Group. Aparecem também com peso mediano, palavras como *oportunidade*, *escritório* e *marketing*, mostrando a necessidade de investimentos nessas frentes nas estratégias de internacionalização do caso em questão.

5.1.2.5.2 Interpretação do caso - Pareto Group

Este caso é o único em que é evidenciada aderência majoritária à teoria de EI. A Pareto Group é classificada como uma *Born Global* pela internacionalização precoce. Apesar de ter uma trajetória internacional aderente à EI, apresenta nas dimensões *Crescimento e internacionalização* e *Escolha do mercado internacional* afinidades com o modelo de Uppsala, sendo a Internacionalização quem acompanha o crescimento e sendo afetada pela lógica da distância psíquica. Apesar da empresa ser um Premier Google Partner, e o Google ser global, a

empresa só apresenta uma dimensão (*motor de internacionalização*) com maior afinidade com a teoria das *Networks* com ênfase na construção de posição.

Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados demonstrados no Quadro 23.

Quadro 23 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Pareto Group

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso Pareto Group |
|--|--|
| Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas <i>Scale-Up</i> fluminenses? | O caso apresentou uma afinidade mais expressiva com a teoria de Empreendedorismo Internacional (5 PTs mais aderentes dentro das dimensões analisadas). Porém, também apresentou afinidade com as demais teorias comportamentais do campo de NI: 2 PTs mais aderentes à teoria de Uppsala e 1 PT mais aderente à teoria das <i>Networks</i> . Dessa forma, demonstrou predominância de aderência à <i>EI</i> , mas também uma afinidade baixa com Uppsala e menor ainda com a teoria das <i>Networks</i> . A Pareto Group é considerada uma empresa <i>Born Global</i> . As decisões são dirigidas pelas oportunidades e são tolerantes a níveis moderados de risco. A motivação principal para internacionalização se dá pela busca de crescimento e realização, passando pela autorrealização do empreendedor. As decisões têm forte identificação com <i>drives</i> de decisão presentes nas teorias de EI. |
| Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas <i>Scale-Ups</i> no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas? | Com o lançamento do SaaS visando ganhar escala, muitos clientes puderam utilizar a tecnologia desenvolvida pela empresa. Lançou-se, então, ela no Brasil já como uma plataforma internacional, depois foi aberta uma empresa em Londres para facilitar o processo de internacionalização da marca. Apesar de o <i>software</i> ser anunciado <i>online</i> , em termos de credibilidade e logística, é importante que a empresa tenha presença física em locais estratégicos e relevantes no mercado onde a Pareto Group atua. O destino de abertura da empresa internacionalmente foi Londres pelo fato de ser um importante <i>hub</i> de empreendedorismo e inovação. Além dos incentivos fiscais e atratividade para empreendedores estrangeiros. |
| Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas? | A Pareto Group se destacou muito rápido no mercado, pois, no Brasil, muitas empresas não interpretam bem os números para tomar decisões assertivas de <i>marketing</i> . A empresa desenvolveu um <i>software</i> , o Pareto Quantic ¹⁸ que conta com um sistema de algoritmos complexo e premiado mundialmente, capaz de gerenciar de forma integrada campanhas de publicidade, investimentos etc., das empresas em diferentes canais. Esse crescimento fez com que a empresa conseguisse resultados relevantes, o que levou ela em 2017 a ficar entre as 3 maiores empresas de inovação do mundo em <i>Mobile Innovation</i> , no prêmio do Google Awards em Nova Iorque. Em 2018, no prêmio continental do Google, chamado Americas, a empresa ficou entre as maiores inovações em 3 das 6 categorias, liderando as categorias de <i>Video Innovation</i> , <i>Mobile Innovation</i> , <i>Display Innovation</i> . As oportunidades geradas pelas premiações, incluindo as viagens presenciais, são usadas de forma estratégica pela empresa. Em 2020 a empresa fará um <i>roadshow</i> pelos escritórios do Google nos Estados Unidos apresentando os produtos da empresa. Por ser um parceiro Google <i>Premium</i> , a Pareto usa toda a credibilidade e força do Google para explorar oportunidades. |
| Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses? | O Empreendedor é formado em mecatrônica e engenharia de controle e automação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Durante a faculdade ele fez intercâmbio de 1 ano na Universidade Técnica de Munique, na Alemanha, foi lá que desenvolveu seu empreendedorismo. Esta experiência internacional ajudou o empreendedor a ampliar a visão de mundo, levando inclusive à construção de um empreendimento inspirado em um <i>e-commerce</i> alemão, mas que foi descontinuado para dar lugar à Pareto |
| Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo <i>Scale-Up</i> podem acrescentar entre si? | A empresa tem uma mentalidade internacional extremamente desenvolvida, tendo inclusive programas internos de incentivo para colaboradores que queiram morar fora e trabalhar remotamente. Esta vertente internacional é extremamente presente na vida do próprio empreendedor. Ele faz planos de expansão da empresa em mercados que particularmente queira morar, tendo com isso uma aproximação com a teoria de EI, principalmente nos quesitos Orientado pela internacionalização do empreendedor e crescimento acompanha a internacionalização. |

¹⁸PARETO GROUP. Líder em inteligência artificial para links patrocinados no Brasil com o Pareto Quantic, c2018. Página Inicial. Disponível em: <paretogroup.com.br>. Acesso em: 29 de jul. de 2019.

5.1.2.6 Caso Storm Security & Safety Systems – análise de aderência às proposições teóricas

Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice S, as informações foram sintetizadas e o Quadro 24 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Storm Security & Safety Systems.

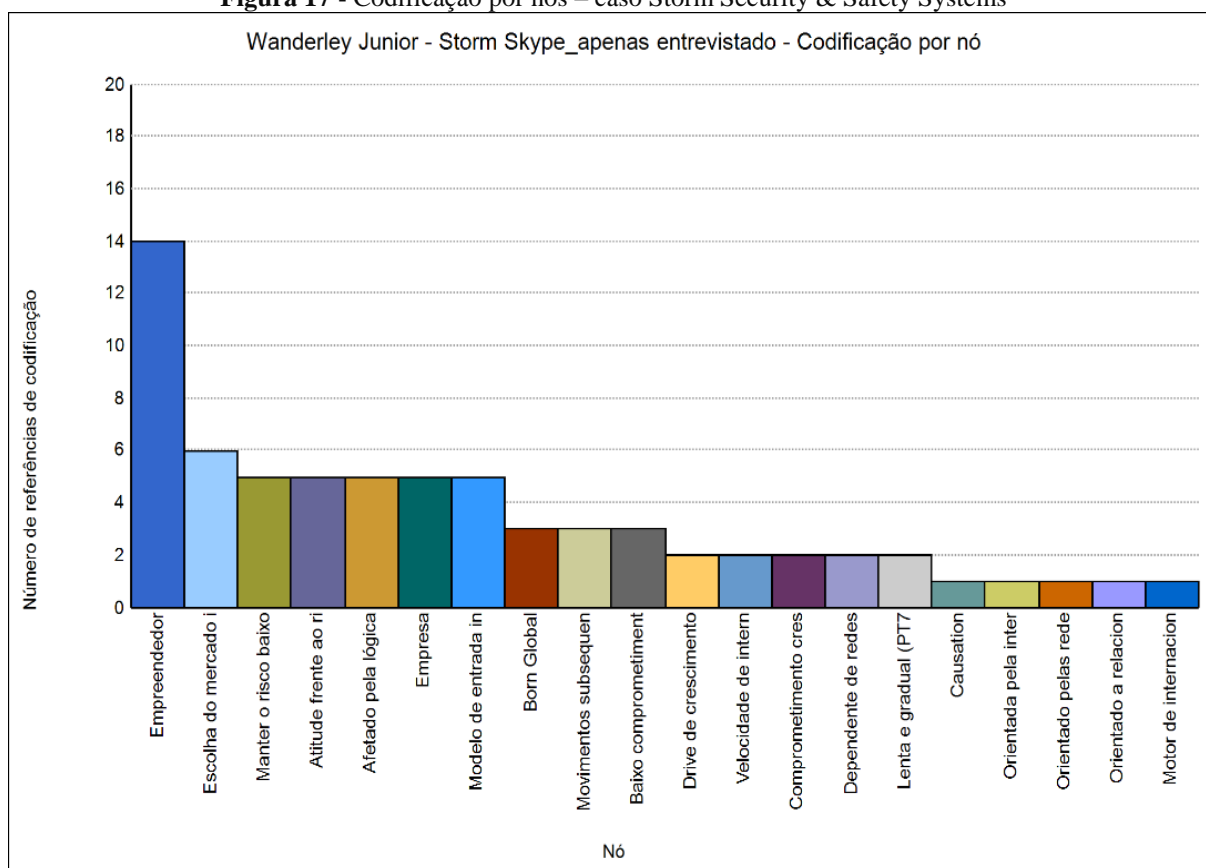
Quadro 24 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Storm Security & Safety Systems

| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
|---|------|--|---|------------------|
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 5 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 2 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 5 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 3 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 2 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 2 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 1 |

5.1.2.6.1 Caso Storm Security & Safety Systems – análises gráficas

Na figura 17 são apresentadas as codificações do caso Storm Security & Safety Systems. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Empreendedor*; *Escolha do mercado internacional*; *Manter o risco baixo*; *Atitude frente ao risco*; *Afetado pela lógica da distância psíquica*; *Empresa*; *Modelo de entrada internacional*; *Born Globals*; *Movimentos subsequentes de internacionalização*; *Baixo comprometimento*; *Drive de crescimento*; *Velocidade de internacionalização*; *Comprometimento crescente*; *Dependente de redes*; *Lenta e gradual*; *Causation*; *Orientado pela internacionalização do empreendedor*; *Orientado pelas redes*; *Orientado a relacionamentos* e *Motor de internacionalização*.

Figura 17 - Codificação por nós – caso Storm Security & Safety Systems



A categoria de construção do caso (subcategoria: empreendedor) e as dimensões ligadas à *Escolha de mercado internacional*, ao *Modelo de entrada inicial de internacionalização* e à *Atitude frente ao risco* se destacam na codificação, com 14 nodes de codificação ligadas aos aspectos do empreendedor. Sendo a 2^a mais codificada a dimensão de *Escolha de mercado*, com 6 marcações, e a terceira o *Modelo de entrada inicial de internacionalização*, com 5 trechos codificados. No caso Storm, as PTs *Afetado pela lógica da distância psíquica*, *Baixo comprometimento* e *Comprometimento crescente* mostram a aderência do caso Storm ao modelo de Uppsala. Destaca-se ainda a relevância da dimensão *Causation* no caso Storm, evidenciando além de uma forte adesão ao modelo de Uppsala, uma mentalidade mais racional e planejada nas empreitadas internacionais.

Figura 18 - Nuvem de palavras - caso Storm Security & Safety Systems



A palavra *americano* apresenta a maior incidência de repetição no discurso do empreendedor, mostrando a importância do mercado estadunidense nas estratégias de internacionalização da Storm. Há também destaque para os termos *dinheiro* e *contrato*, elementos atrelados à posição mais conservadora de investida no exterior e, portanto, evidenciando na análise do discurso a aderência do caso Storm Security & Safety Systems ao modelo de Uppsala.

Aparecem ainda com destaque os termos *Globosat* e *Brasileiro*, evidenciando a representatividade desse cliente para a Storm no mercado nacional.

5.1.2.6.2 Interpretação do caso - Storm Security & Safety Systems

Apesar da forte aderência da Storm ao modelo de Uppsala, aparece com relevância a dimensão *Born Global*. A empresa desde o início apresentou um *mindset* internacional, tendo como seu 1º cliente, uma empresa internacional. Apesar de um movimento internacional precoce, a Storm assume uma posição mais cautelosa, gradual e progressiva nas investidas internacionais – fortemente aderentes do modelo de Uppsala, havendo assim uma mudança na estratégia internacional a partir do conhecimento acumulado e das experiências anteriores menos exitosas do ponto de vista da relação entre investimentos internacionais e retorno. Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados demonstrados no Quadro 25.

Quadro 25 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Storm Security & Safety Systems

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso Storm Security & Safety Systems |
|---|--|
| <p>Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas Scale-Up fluminenses?</p> | <p>O caso apresentou de forma quase unânime maior afinidade com o modelo de Uppsala (6 PTs mais aderentes dentro das dimensões analisadas). Teve apenas uma PT mais aderente à teoria das <i>Networks</i> e outra à teoria de Empreendedorismo Internacional. A Storm é considerada uma <i>Born Global</i>. Entretanto, a empresa tem uma tomada de decisão extremamente aderente ao modelo de Uppsala, conservadora e com forte aversão ao risco. Tem bastantes codificações referentes às estratégias: <i>Manter o risco baixo</i> e <i>Afetado pela lógica da distância psíquica</i>.</p> |
| <p>Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas Scale-Ups no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas?</p> | <p>A empresa na sua 1ª experiência internacional utilizou o <i>networking</i> do fundador. Após uma experiência frustrante, do ponto de vista do retorno sobre o investimento, prevaleceu a utilização do modelo de Uppsala, mais conservador e gradual.</p> |
| <p>Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das Scale-Ups fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?</p> | <p>A empresa não faz investimentos no crescimento internacional. Tudo que ela vem crescendo internacionalmente é receptivo e gradual. Não há um plano de expansão e prospecção internacional. Pelo contrário, há um conservadorismo e indisponibilidade de recursos para uma ação comercial mais ativa nos mercados internacionais de interesse da Storm.</p> |
| <p>Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das Scale-Ups fluminenses?</p> | <p>Com 19 anos invadiu o sistema da Nasa, a agência espacial americana, e acabou fazendo uma imersão num programa da agência espacial americana. É formado em engenharia mecatrônica e sistema de informação pela Pontifícia Universidade Católica - PUC do Rio de Janeiro, além de ter pós-graduação em criptografia e segurança pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) nos Estados Unidos.</p> |
| <p>Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo Scale-Up podem acrescentar entre si?</p> | <p>O caso mostra que o modelo mais conservador e gradual de internacionalização impera na decisão final da empresa. Apesar de a empresa começar suas atividades internacionais precocemente, e sendo então um <i>Born Global</i>, após alguns investimentos com baixo retorno, a aceitação de risco diminui consideravelmente. Apesar de ser uma <i>Scale-Up</i> a empresa prefere crescer devagar e com risco baixo a ousar e acelerar em busca de crescimento acelerado com a atividade de internacionalização.</p> |

5.1.2.7 Caso Vtex – análise de aderência às proposições teóricas

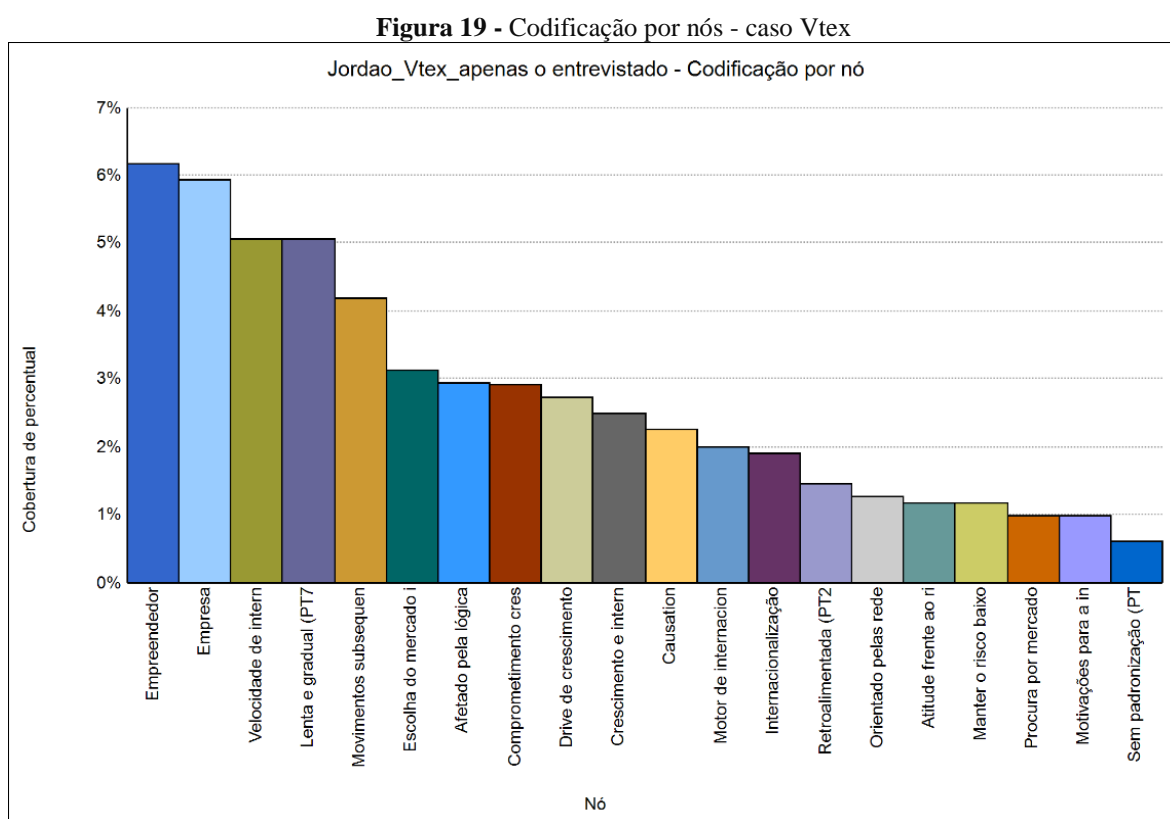
Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice T, as informações foram sintetizadas e o quadro 26 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Vtex.

Quadro 26 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Vtex

| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
|--|-------------|--|---|-------------------------|
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 4 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 6 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 1 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 6 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 2 |

5.1.2.7.1 Caso Vtex – análises gráficas

Na figura 19 são apresentadas as codificações do caso Vtex. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Empreendedor*; *Empresa*; *Velocidade de internacionalização*; *Lenta e gradual*; *Movimentos subsequentes de internacionalização*; *Escolha do mercado internacional*; *Afetado pela lógica da distância psíquica*; *Comprometimento crescente*; *Drive de crescimento*; *Crescimento e internacionalização*; *Causation*; *Motor de internacionalização*; *Internacionalização acompanha crescimento*; *Retroalimentada*; *Orientado pelas redes*; *Atitude frente ao risco*; *Manter o risco baixo*; *Procura por mercados e vantagem competitiva*; *Motivações para a internacionalização* e *Sem padronização*.



As categorias ligadas à construção do caso (subcategorias: *Empreendedor e Empresa*) e a dimensão ligada à *Velocidade de internacionalização* se destacam no caso Vtex, cobrindo cerca de 12% do discurso do entrevistado. Já as proposições teóricas com destaque estão relacionadas ao modelo de Uppsala, sendo as mais presentes no caso: *Afetado pela lógica da distância psíquica*; *Comprometimento crescente*; *Lenta e gradual* e *Retroalimentada*.

Figura 20 - Nuvem de palavras - caso Vtex



As palavras *diferente*, *Argentina*, *processo* e *quadrantes* (metodologia usada na internacionalização) evidenciam a aderência ao modelo de Uppsala, sendo os dois primeiros reflexos da PT: *Afetado pela lógica da distância psíquica*, presente com expressividade no caso Vtex.

Na análise do discurso, são também evidenciados elementos ligados ao *drive* de crescimento da empresa, como os termos *Crescimento* e *Performance Internacional*.

5.1.2.7.2 Interpretação do caso - Vtex

O modelo de internacionalização é bem desenvolvido, porém com pouca sujeição ao risco. Destaca-se a dimensão *Causation* no caso, estando em alinhamento com uma expansão internacional baseada em estratégias mais planejadas, avanços graduais e grande aversão ao risco presentes no modelo de Uppsala.

Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados demonstrados no Quadro 27.

Quadro 27 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Vtex

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso Vtex |
|---|--|
| Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas <i>Scale-Up</i> fluminenses? | O caso apresentou de forma unânime maior afinidade com o modelo de Uppsala, tendo as 8 PTs mais aderentes exclusivamente à Uppsala. Apesar do <i>mindset</i> de expansionista e a orientação ao crescimento acelerado, o movimento internacional segue etapas definidas, gradativas e planejadas. Tendo como forte premissa a baixa exposição ao risco. |
| Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas <i>Scale-Ups</i> no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas? | A Vtex tem como estratégia expandir suas atividades para todos os continentes de forma sustentável. A estratégia internacional está baseada em estudos de mercado e no uso estratégico das redes de relacionamento dos executivos. |
| Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas? | A empresa tem uma mentalidade de crescimento constante e de resultados. O percentual de receita no exterior fica entre 15 e 20% do faturamento do negócio. A área internacional representa uma fatia significativa do faturamento global da empresa. |
| Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses? | Apesar de ter tido alguma experiência internacional prévia, principalmente com a gestão de um <i>e-commerce</i> que fez algumas vendas em países vizinhos da América Latina, o empreendedor não tem uma forte vivência prévia no exterior. Nunca morou, ou passou longas temporadas no exterior. Entretanto, isso se mostrou pouco relevante, pois, a tomada de decisão é feita de forma planejada e com passos e metodologias bem definidas. |
| Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo <i>Scale-Up</i> podem acrescentar entre si? | O caso Vtex mostra que mesmo sendo uma <i>Scale-Up</i> , tendo um forte <i>drive</i> de crescimento e forte orientação para a internacionalização, o modelo mais conservador e gradual de internacionalização impera na decisão final da empresa. Pelo tamanho e estrutura da Vtex, apesar de ser uma empresa tecnológica e com modelo de gestão de RH flexível e moderno, a empresa é pouco tolerante ao risco e fortemente afetada pela lógica da distância psíquica, presentes no modelo de Uppsala. A tomada de decisão é planejada, tendo muita afinidade com a abordagem causal. |

5.1.2.8 Caso Zoox – análise de aderência às proposições teóricas

Para facilitar a visualização dos dados do Apêndice U, as informações foram sintetizadas e o Quadro 28 foi elaborado, contendo apenas os dados referentes às estratégias e PTs de maior aderência em cada dimensão de análise para o caso Zoox Smart Data.

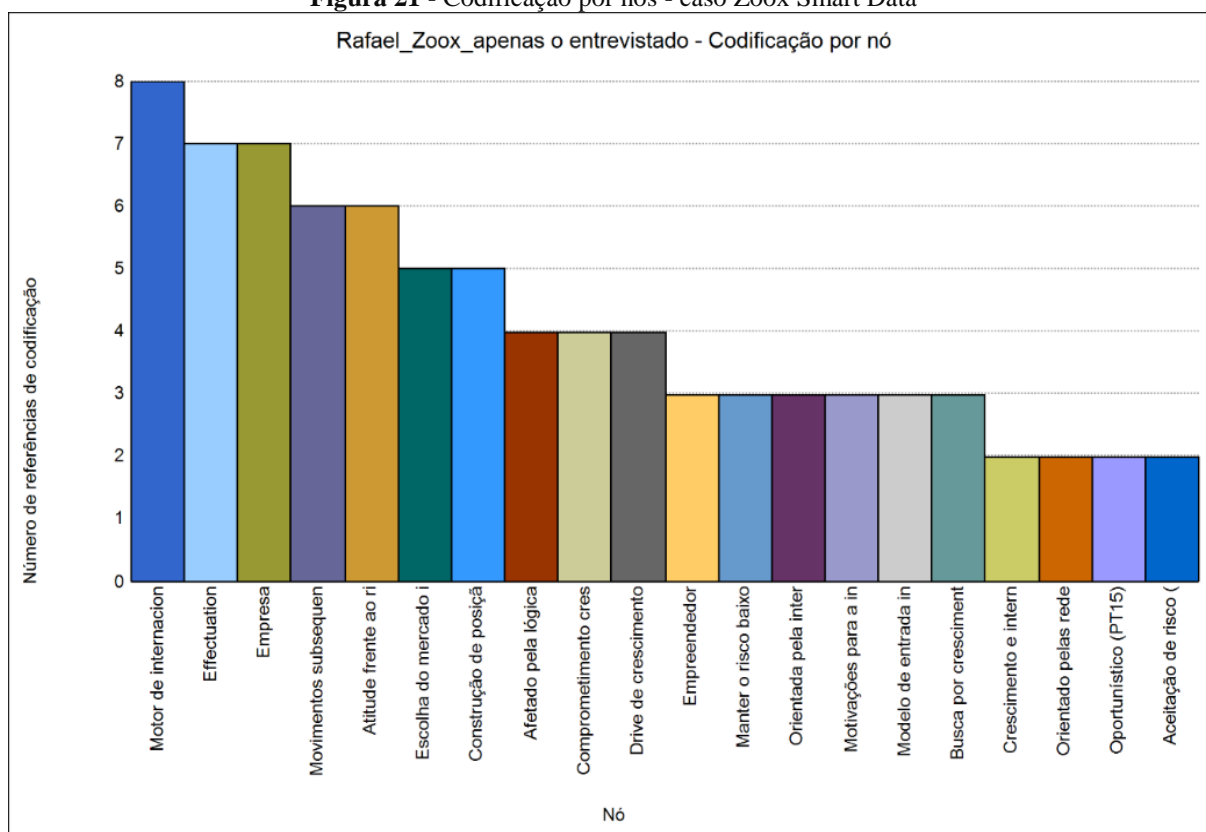
Quadro 28 - Síntese da aderência às estratégias de internacionalização por dimensões analisadas x Caso Zoox Smart Data

| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia | Proposições Teóricas | Marcações de nós |
|--|-------------|--|---|-------------------------|
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 3 |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 1 |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 4 |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 2 |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 4 |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 5 |

5.1.2.8.1 Caso Zoox Smart Data – análises gráficas

Na figura 21 são apresentadas as codificações do caso Zoox Smart Data. O eixo das ordenadas (y) apresenta a quantificação das codificações nas diferentes classificações de análise. O eixo das abscissas (x) apresenta, respectivamente, os seguintes nós de classificação: *Motor de internacionalização; Effectuation; Empresa; Movimentos subsequentes de internacionalização; Atitude frente ao risco; Escolha do mercado internacional; Construção de posição; Afetado pela lógica da distância psíquica; Comprometimento crescente; Drive de crescimento; Empreendedor; Manter o risco baixo; Orientada pela internacionalização do empreendedor; Motivações para a internacionalização; Modelo de entrada internacional; Busca por crescimento e realização; Crescimento e internacionalização; Orientado pelas redes; Oportunístico e Aceitação de risco.*

Figura 21 - Codificação por nós - caso Zoox Smart Data



5.1.2.8.2 Interpretação do caso - Zoox Smart Data

Entre as proposições teóricas de maior relevância para o caso, destacam-se PTs ligadas ao modelo Uppsala, como: *Afetado pela lógica da distância psíquica*; *Comprometimento crescente* e *Manter o risco baixo*. Entretanto, há também relevância de PTs ligadas às teorias de EI, entre elas destacam-se: *Busca por crescimento e realização*; *Oportunístico* e *Acelerado* (velocidade de internacionalização), evidenciando assim maior aderência do caso Zoox ao modelo de Uppsala e à teoria de Empreendedorismo Internacional, respectivamente. Apesar de não poder ser considerada uma *Born Global*, pela internacionalização ter sido feita após 2 anos da data de fundação da empresa, a Zoox fez uma mudança estratégica e lançou uma nova solução tecnológica, alterando seu modelo de negócio inicial. Após essa virada, o tempo de internacionalização se abreviou e a empresa assumiu características das *Born Globals*, tendo rápida expansão internacional e abrindo paralelamente mercados estrangeiros diferentes.

Sobre as perguntas de pesquisa, o caso apresentou os seguintes resultados demonstrados no Quadro 29.

Quadro 29 - Interpretações dos casos baseados nas perguntas de pesquisa x caso Zoon Smart Data

| Perguntas de pesquisa | Resultados do caso Zoon Smart Data |
|--|---|
| <p>Quais os fatores apontados pelas teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas <i>Scale-Up</i> fluminenses?</p> | <p>O caso apresentou uma afinidade maior com a teoria de Uppsala (4 PTs mais aderentes dentro das dimensões analisadas). Porém, também apresentou afinidade significativa com a teoria de EI (3 PTs mais aderentes), tendo apenas 1 PT mais aderente à teoria das <i>Networks</i>. Então, as teorias mais aderentes são Uppsala e EI, respectivamente, sendo 4 PTs aderentes à Uppsala e 3 à EI.</p> <p>Apesar do comportamento empreendedor bem arrojado, a predominância é um pouco maior do modelo de Uppsala presente na mentalidade e nos ativos relacionais da empresa. A tomada de decisão em relação à internacionalização assume as características do modelo de Uppsala, principalmente no que diz respeito às dimensões: Atitude frente ao risco (prevalecendo manter o risco baixo) e Escolha de mercado internacional (sendo afetada pela lógica da distância psíquica).</p> |
| <p>Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas <i>Scale-Ups</i> no que tange à internacionalização dos seus negócios e como estão estruturadas?</p> | <p>O plano internacional da Zoon não foi estruturado previamente, foi acontecendo conforme o <i>feeling</i> do empreendedor, tendo, portanto, identificação com a teoria de <i>Effectuation</i>.</p> <p>A tática da empresa de expansão se baseia num ganho rápido de <i>market share</i> internacional, principalmente no mercado americano. Isso é estratégico para construção de imagem e diminuição de barreiras culturais ligada ao preconceito tecnológico que países em desenvolvimento possam ter em mercados de alta tecnologia.</p> |
| <p>Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?</p> | <p>No último triênio, desde que passou pelo processo de internacionalização, a Zoon mais que dobrou de tamanho. Manteve uma taxa de crescimento dos últimos anos girando em torno de 60%. Tem uma forte orientação ao crescimento, mas é cautelosa e conservadora nos investimentos em ações internacionais de <i>Marketing</i> e operações.</p> |
| <p>Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses?</p> | <p>O sócio tem intensa vivência internacional. Atualmente ele vive nos EUA. Tem um pensamento globalizado e está inserido na dinâmica internacional vivida pela perspectiva de viver, trabalhar e dirigir sua empresa presencialmente em outro país.</p> |
| <p>Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo <i>Scale-Up</i> podem acrescentar entre si?</p> | <p>Apesar de o empreendedor concentrar muitas características da teoria de <i>Effectuation</i> e ter pessoalmente muita afinidade com as teorias de EI, na hora da tomada de decisão o conservadorismo e gradualismo ganham espaço e a empresa concentra um perfil mais aderente tanto à Uppsala quanto a Empreendedorismo internacional.</p> |
| | |

5.1.3 Análise de *cluster*

A análise de *cluster* consiste em uma técnica exploratória que permite a visualização de padrões semânticos por agrupamento, sendo divididos em fontes, ou nós, que compartilham palavras, valores ou atributos semelhantes (ALVES; FIGUEIREDO FILHO; SILVA, 2016). Portanto, as palavras que aparecem juntas apresentam maior grau de semelhança do que as palavras que aparecem separadas, apresentando mais similaridade de codificação e de valores.

Entre as 8 dimensões que agrupam das PTs, as que apresentaram resultados analíticos com maior similaridade entre si estão indentadas em pares, ficando próximas as seguintes dimensões pareadas: Atitude frente ao risco – Crescimento e internacionalização; Escolha de mercado internacional – Modelo de entrada inicial de internacionalização; Motivação para a internacionalização – Movimentos subsequentes de internacionalização.

As exceções são: Motor de internacionalização e Velocidade de internacionalização, que se mostraram mais distantes e num agrupamento fora do padrão de pares próximos.

Figura 23 - Nós de *cluster* por similaridade de codificação - 8 dimensões



Além da análise pelas dimensões, foi realizada também uma análise de *cluster* para os casos estudados. A avaliação se deu através da similaridade de palavras usadas no discurso dos empreendedores entrevistados. A lógica de semelhança também seguiu uma apresentação gráfica de proximidade através de indentação em pares.

Figura 24 - Fontes em *cluster* - similaridade de palavras - 8 casos

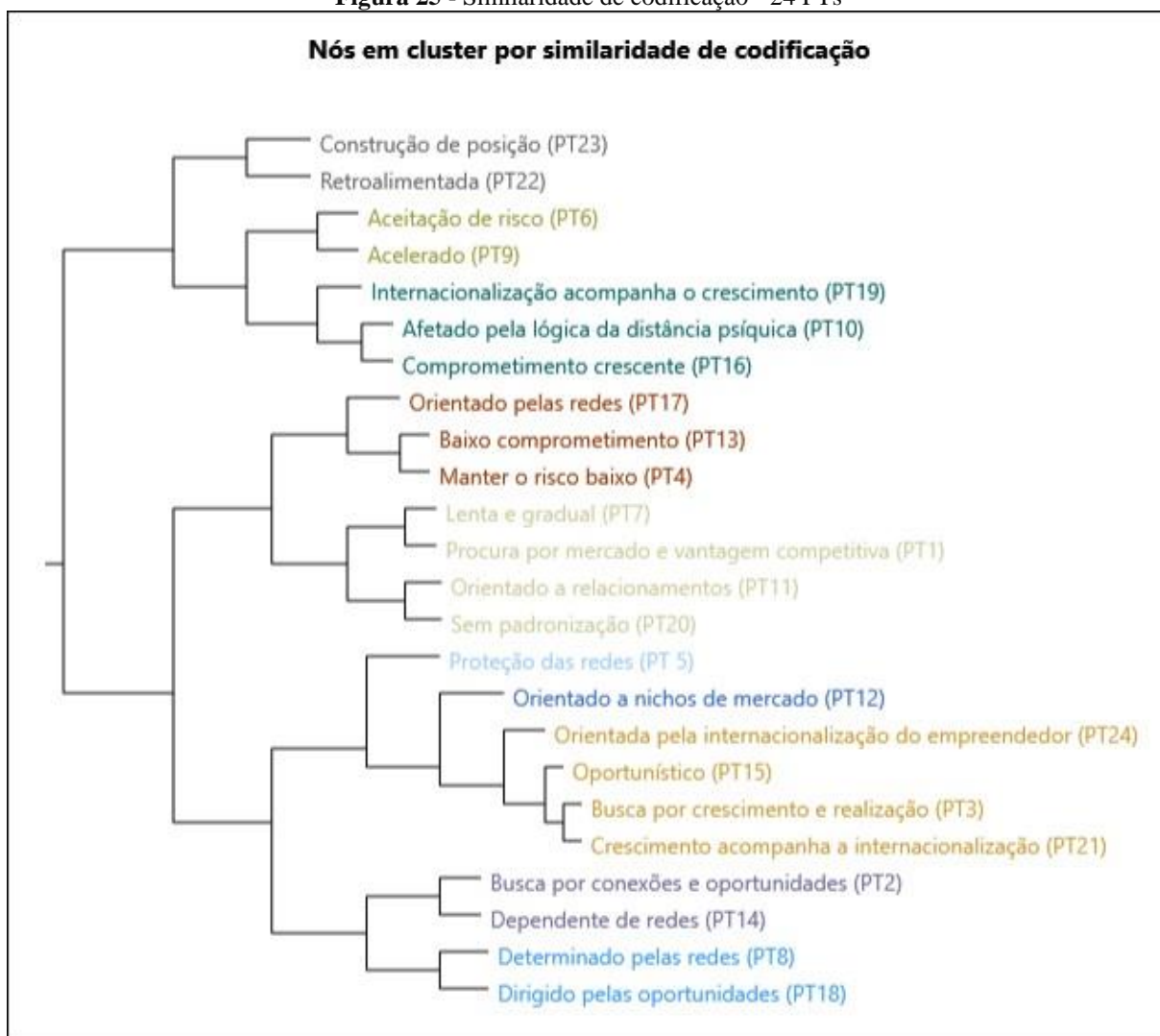


Os casos com maior proximidade no discurso foram: BigData Corp – Vtex; Andrea Marques – Gaudium; Zoox – Lev. Os casos com pouca similaridade com os demais foram Pareto e Storm, sendo a Pareto Group o mais distante dos demais.

A similaridade de discurso não representou uma semelhança no que tange à aderência às teorias de NI nos pares formados. Apenas o par BigData Corp – Vtex apresentou similaridade quanto à forte aderência ao modelo de Uppsala nos processos de internacionalização dessas empresas.

A análise de *cluster* também teve um recorte por similaridade de codificação das proposições teóricas. A figura 25 apresenta os resultados agrupados por cores e por indentação.

Figura 25 - Similaridade de codificação - 24 PTs



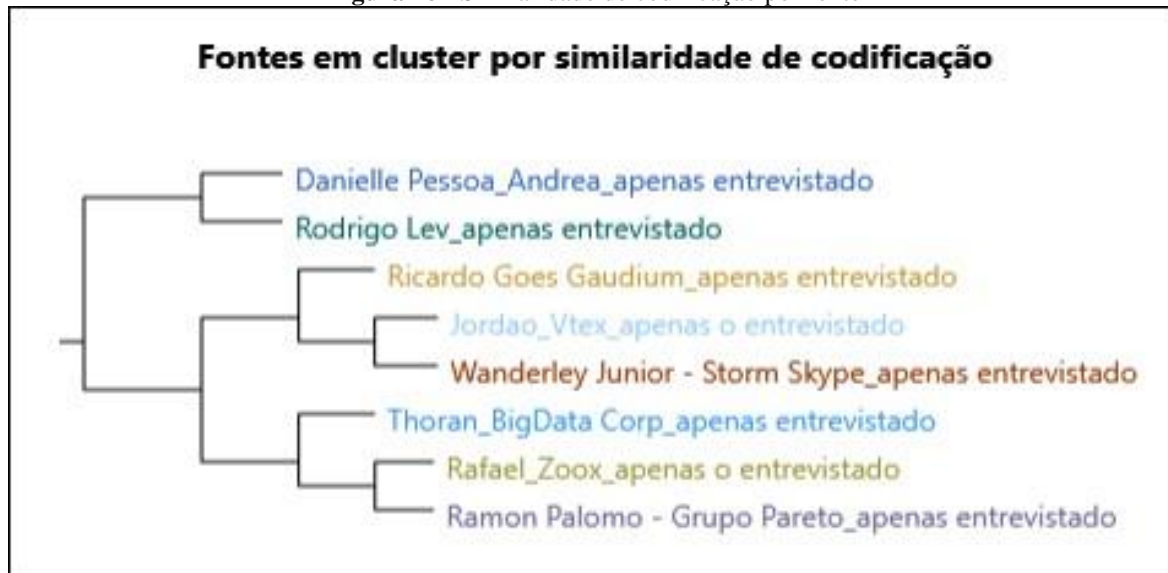
Os resultados apontaram *cluster* diversos agrupados entre as PTs. Há proximidade entre as seguintes PTs ligadas à teoria de Empreendedorismo Internacional: *Busca por crescimento e realização - Crescimento acelerado* são as que apresentam maior similaridade de codificação. Depois aparece *Oportunístico e Orientada pela internacionalização do empreendedor*,

Outro *cluster* com similaridade se apresenta em relação às PTs ligadas à teoria das *Networks*. São elas: *Busca por conexões e oportunidades* com *Dependente de redes* e *Determinado pelas redes* com *Dirigido pelas oportunidades*.

Já o *cluster* ligado à Uppsala aparece em pares como *Manter o Risco* com *Baixo comprometimento*, além do *cluster* formado pelas PTs: *Comprometimento crescente, Afetado pela lógica da distância psíquica e Internacionalização acompanha crescimento*.

Já a análise de *cluster* dos casos feita por similaridade de codificação se apresenta na Figura 26.

Figura 26 - Similaridade de codificação por fonte



Os resultados trazem uma identificação de similaridade expresso da seguinte forma:

Zoox – Pareto Group, tendo ainda a BigData Corp apresentando uma aproximação menos intensa com esses dois casos.

Uma manifestação similar se deu entre Vtex – Storm, tendo a Gaudium uma aproximação também de menor intensidade com esses dois casos.

Já os casos Andrea Marques e Lev tiveram um maior distanciamento nas codificações, apresentando um *cluster* de menor intensidade que os demais.

Seguindo as análises de *cluster*, foi feita uma análise de similaridade de palavras entre os trechos codificados de cada PT. O resultado está representado através dos gráficos de dispersão, Figura 27, e do gráfico de indentação, Figura 28, que seguem a seguinte lógica de análise: quanto mais próximos entre si os elementos, mais similaridade de palavras os trechos codificados apresentam.

Figura 27 - Gráfico de dispersão por PTs

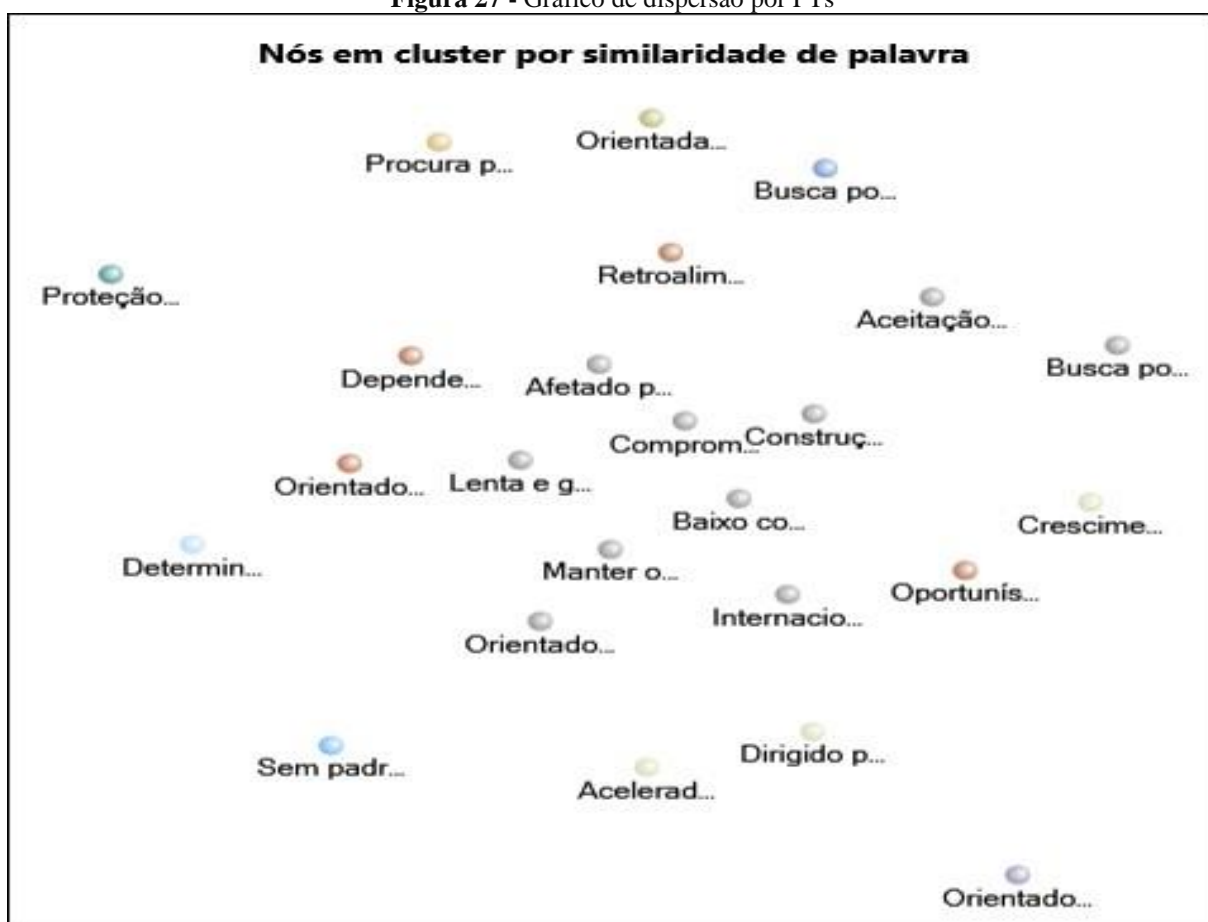
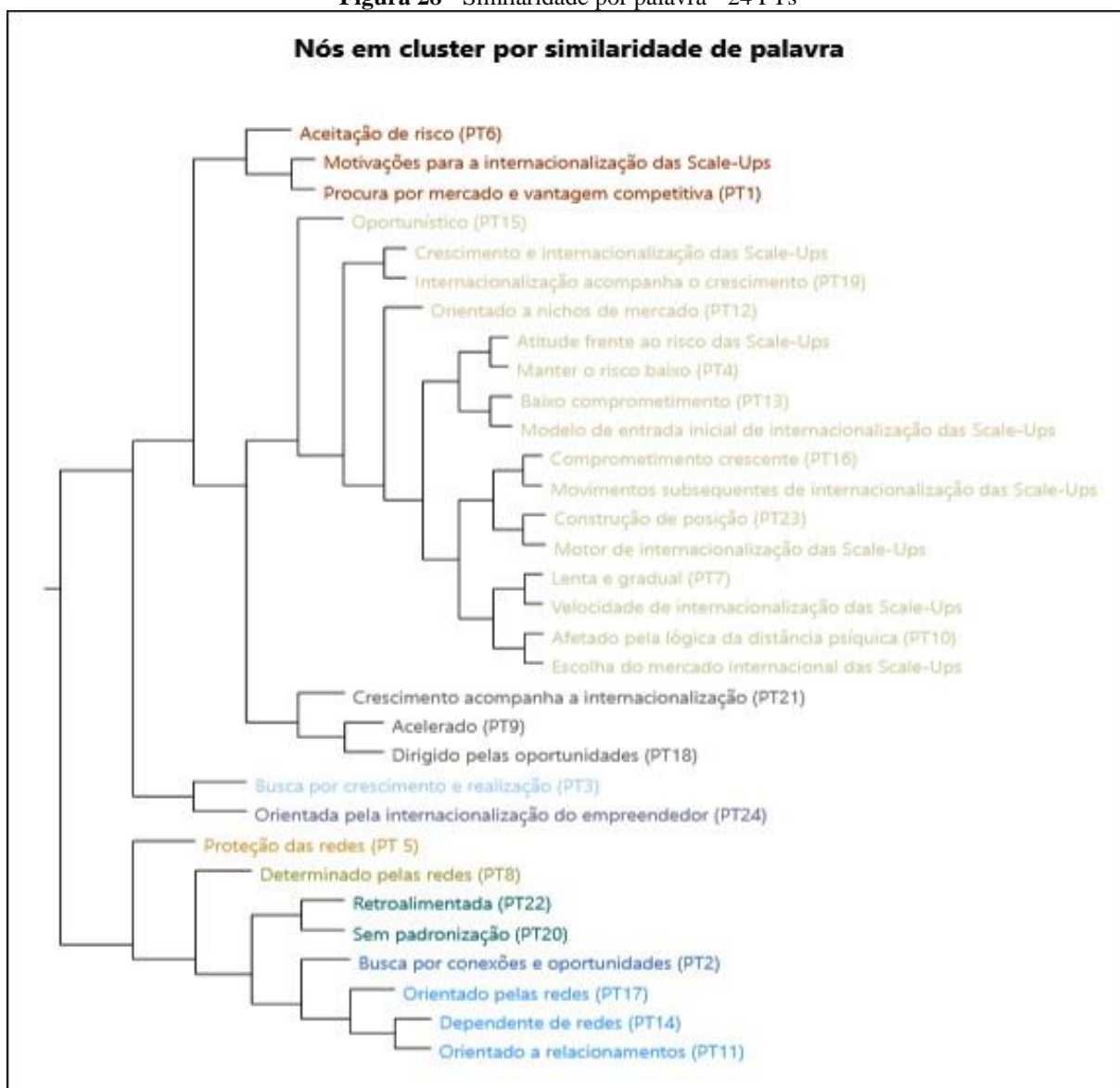
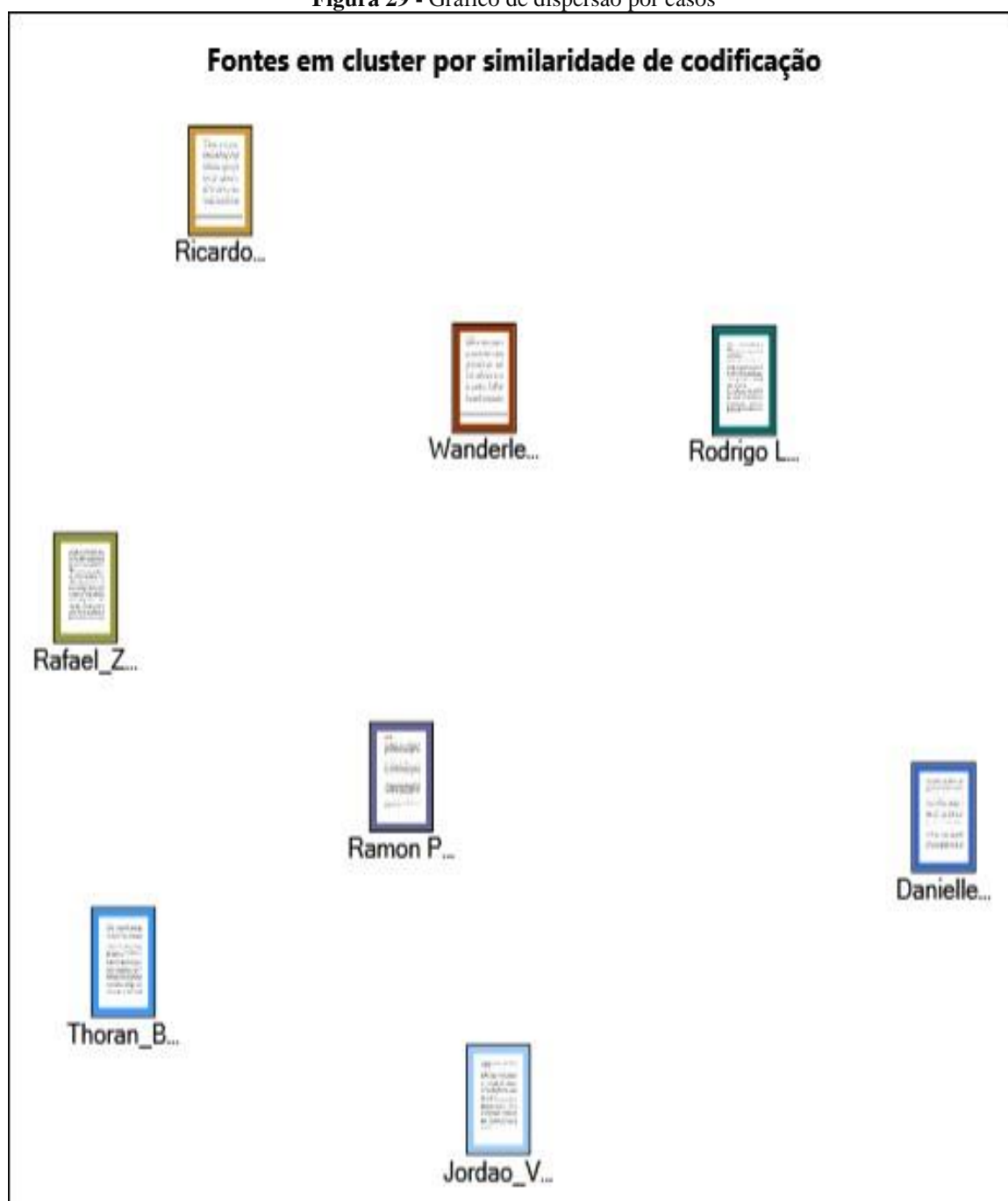


Figura 28 - Similaridade por palavra - 24 PTs



Para ilustrar a proximidade em relação às codificações feitas, foi extraído do Nvivo11 a figura 29. Ela traz um gráfico de dispersão baseado na similaridade das codificações dos casos, sendo os mais próximos entre si os mais próximos em termos de nodes.

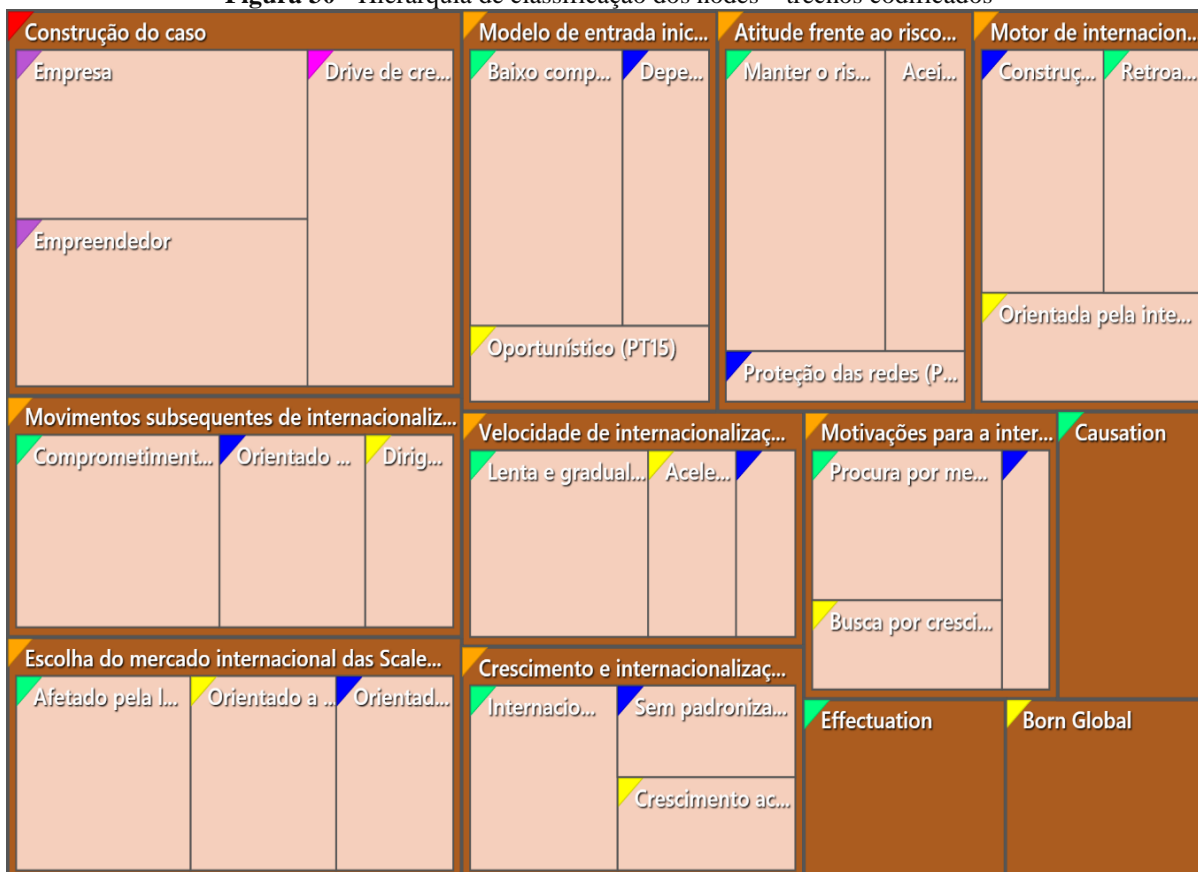
Figura 29 - Gráfico de dispersão por casos



5.1.4 Análise dos *nodes* (nós)

Além das análises de *cluster*, foram feitas análises de frequência dos nodes. A Figura 30 apresenta os “nós” que obtiveram maior quantidade de trechos codificados.

Figura 30 - Hierarquia de classificação dos nodes – trechos codificados



Os nodes com mais codificações entre os 8 casos avaliados são mostrados de forma hierárquica através das manchas gráficas. Ou seja, quanto maior a área ocupada, mais nodes a categoria apresentou. A maior quantidade de “nós” se apresenta na dimensão da construção do caso. Em uma segunda categorização menos intensa, ficaram com peso similar, as seguintes dimensões: Modelo de entrada; Atitude frente ao risco e Motor de internacionalização.

Além dessas dimensões, destacam-se outras frentes de análises relativas às abordagens teóricas dentro do campo de Negócios Internacionais: *Causation*; *Born Globals* e *Effectuation*. Para essas classificações houve um equilíbrio entre as categorias, tendo a quantidade de nodes parecido entre si.

5.1.5 Análise do discurso dos casos estudados

Para ilustrar a maior aderência às PTs de cada dimensão, foram selecionados alguns trechos relevantes do discurso dos empreendedores selecionados através das respectivas codificações. Foram criados 8 quadros que representam os resultados do enquadramento das PTs por casos. Como forma de justificativa e embasamento empírico, foram destacados trechos no discurso dos entrevistados que justificassem a análise feita e a aderência às teorias comportamentais de NI para cada dimensão de análise: *Atitude frente ao risco*; *Crescimento e internacionalização*; *Escolha de mercado internacional*; *Modelo de entrada inicial de internacionalização*; *Motor de internacionalização*; *Motivação para a internacionalização*; *Movimentos subsequentes de internacionalização* e *Velocidade de internacionalização*, conforme Apêndices V à AC.

5.1.6 Análise gráfica das preposições teóricas codificadas pelos casos

Após a apresentação da cobertura de codificações dos casos em cada PT, foi feita uma comparação de codificação entre pares de casos. A escolha dos agrupamentos se deu por semelhança entre as atividades das empresas, ficando:

- a) Andrea Marques *versus* Lev – venda de produtos;
- b) BigData Corp *versus* Gaudium – plataformas customizadas;
- c) Vtex *versus* Pareto Group – plataforma como serviço;
- d) Strom *versus* Zoox – Prestação de serviços tecnológicos sob medida.

Os resultados são apresentados graficamente, nos apêndices AD à AAA, sendo as codificações mais centrais e presentes entre os casos as mais intensas e similares entre ambos os casos.

5.1.7 Comparação dos casos

Para enriquecimento das análises foi realizada uma comparação entre 4 pares de casos: Andrea Marques *versus* Lev; BigData *versus* Gaudium; Vtex *versus* Pareto Group; Zoon *versus* Storm. A comparação foi baseada na maior aproximação entre os modelos de negócios das empresas, sendo comparadas as que têm modelo de negócios mais parecidos entre si.

5.1.7.1 Andrea Marques *versus* Lev

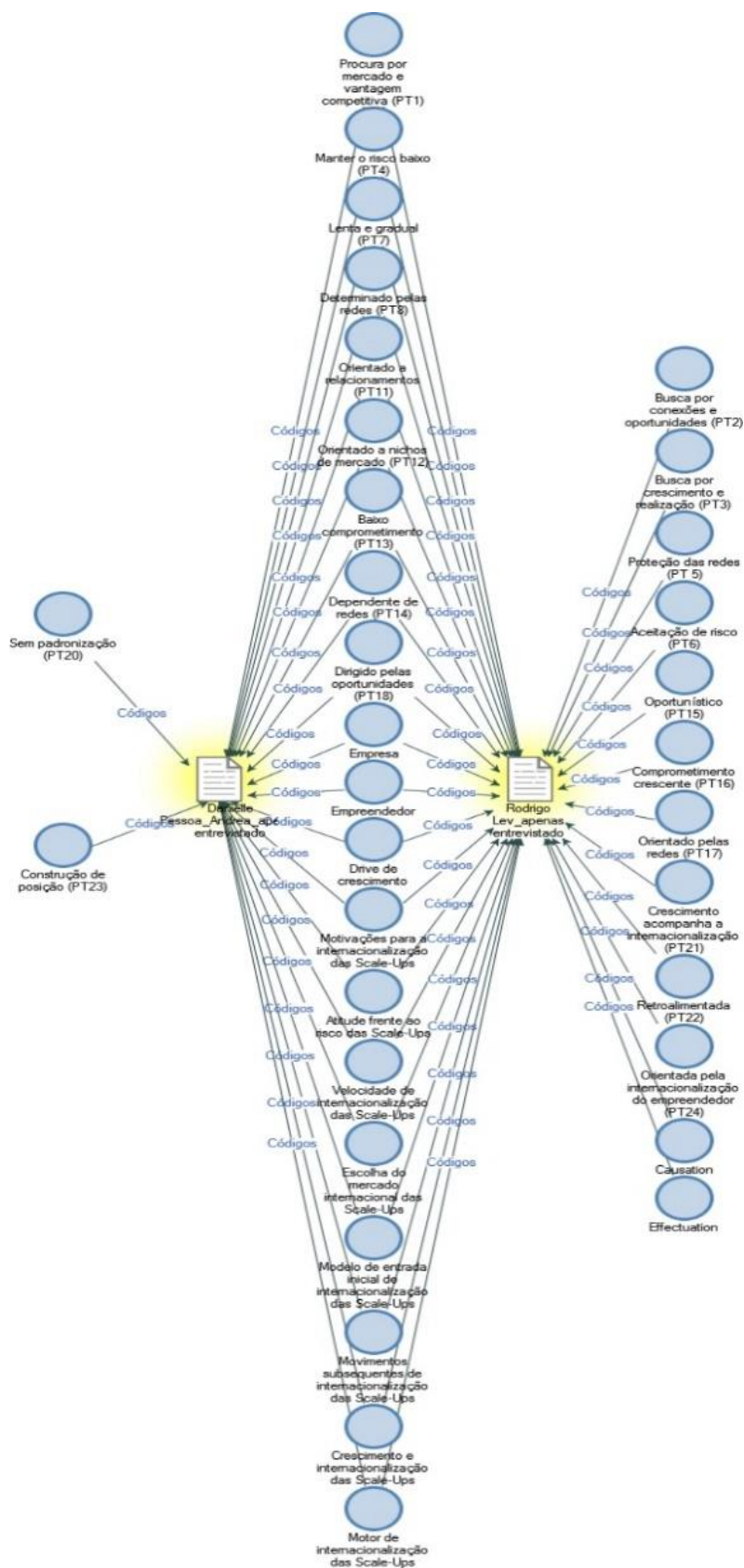
Algumas questões comuns aos casos estão relacionadas ao *drive* de crescimento, ao empreendedor e à empresa. Como resultado analítico, ambas as empresas apresentam similaridades quanto à aderência às teorias de *Networks* e Uppsala expressas nas seguintes proposições teóricas:

- a) **Networks:** *Determinada pelas redes; Orientada a relacionamentos e Dependente de redes.*
- b) **Uppsala:** *Procura por mercados e vantagem competitiva; Manter o risco baixo e Lenta e gradual*

Como traços da teoria de EI aparecem similaridade de trechos relativos às seguintes PTs dentro do campo de EI: *Orientado a nichos de mercado e Dirigido pelas oportunidades.*

Para ilustrar graficamente a comparação entre os casos Andrea Marques e Lev foi extraída do Nvivo a figura 31, que compara os elementos codificados de cada caso.

Figura 31 - Comparação de codificação – Caso Andrea Marques *versus* Lev

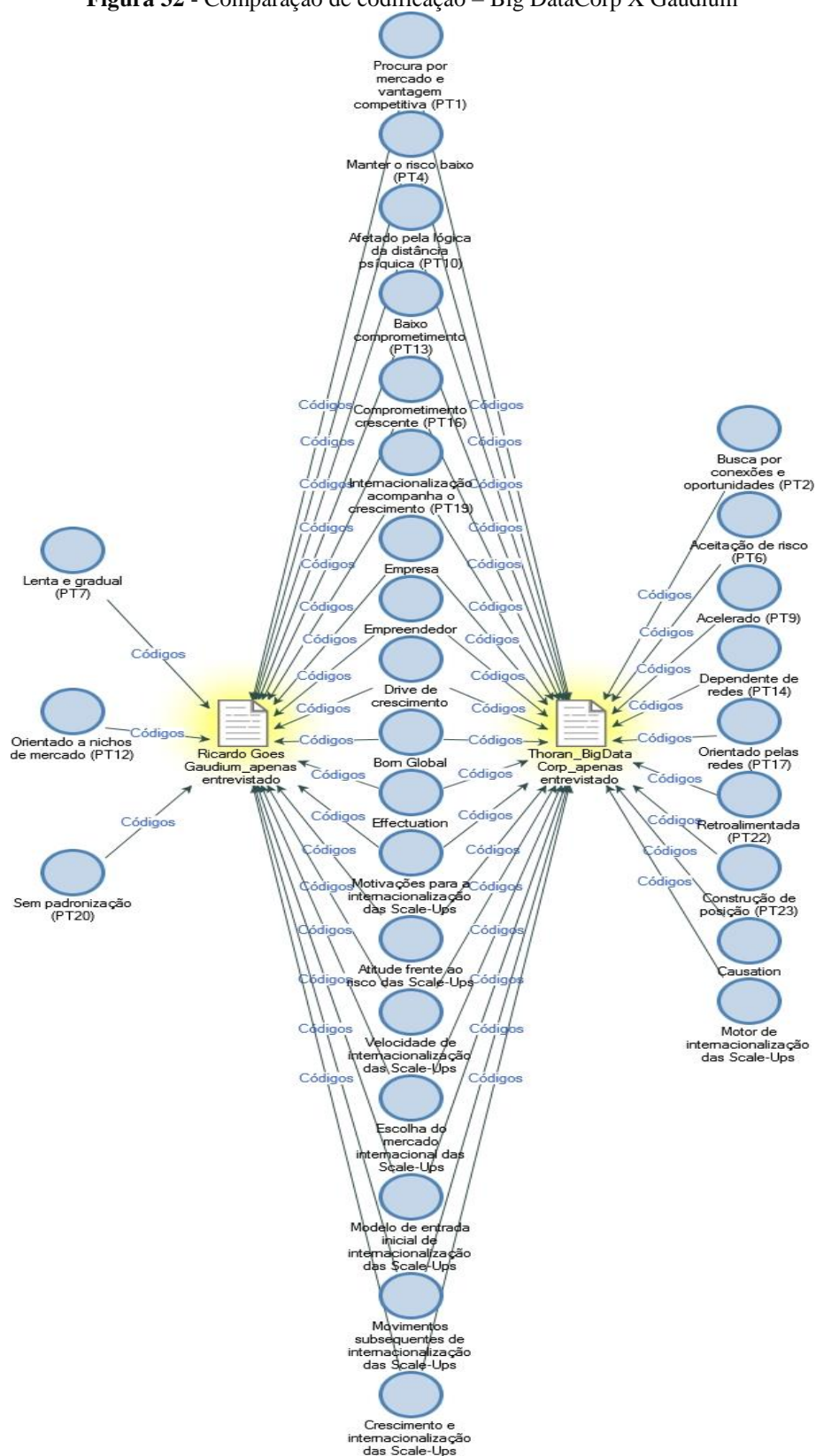


5.1.7.2 BigData versus Gaudium

Os casos apresentam também algumas questões em comuns relacionadas ao *drive* de crescimento, ao empreendedor e à empresa. Outra similaridade presente entre os dois casos se dá em relação à velocidade de internacionalização, sendo ambas as empresas consideradas *Born Globals*, pela internacionalização precoce de suas atividades. Além disso, outra aproximação da BigData Corp com a Gaudium diz respeito à teoria da Efetivação, sendo ambas aderentes à lógica de *Effectuation*. Como resultado analítico, as empresas apresentam algumas similaridades quanto a aderência à teoria Uppsala, expressa através das seguintes proposições teóricas comuns às 2 empresas: *Afetado pela lógica da distância psíquica; Internacionalização acompanha o crescimento; Comprometimento crescente e Baixo comprometimento.*

A figura 32, a seguir, compara os elementos codificados dos casos BigData Corp e Gaudium.

Figura 32 - Comparação de codificação – Big DataCorp X Gaudium

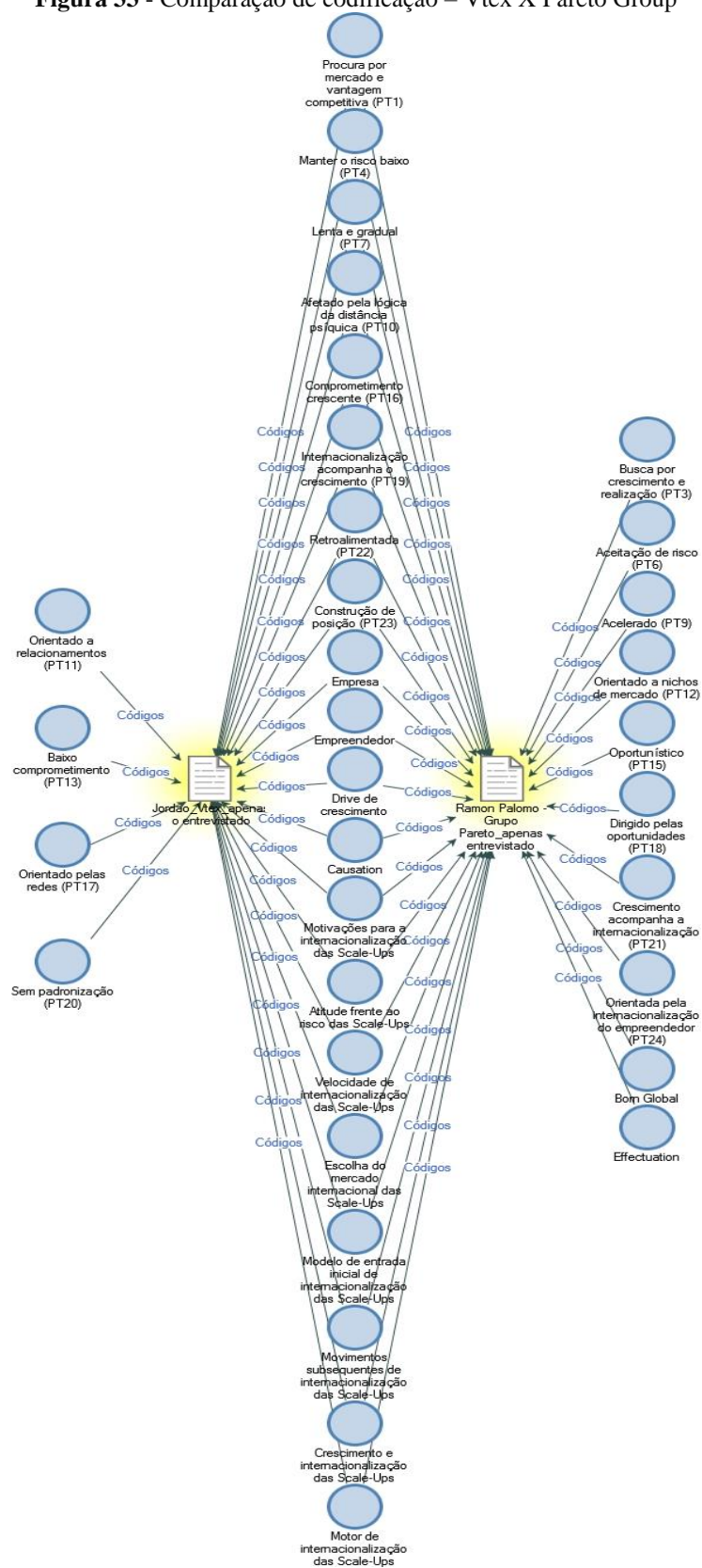


5.1.7.3 Vtex versus Pareto Group

Os destaques quanto ao *drive* de crescimento, ao empreendedor e à empresa também se mostram centrais entre esses casos. Destacam-se a inclinação de ambas as empresas ao modelo *Causation*. Além disso, as empresas apresentam grande similaridade quanto a aderência à teoria Uppsala, expressa através das seguintes proposições teóricas comuns às 2 empresas: *Procura por mercados e vantagem competitiva; Manter o risco baixo; Lenta e gradual; Afetado pela lógica da distância psíquica; Comprometimento crescente; Internacionalização acompanha o crescimento; Construção de posição e Retroalimentada.*

A título de ilustração, foi extraída do Nvivo a figura 33, trazendo de forma gráfica as codificações feitas nos casos Vtex e Pareto Group.

Figura 33 - Comparação de codificação – Vtex X Pareto Group



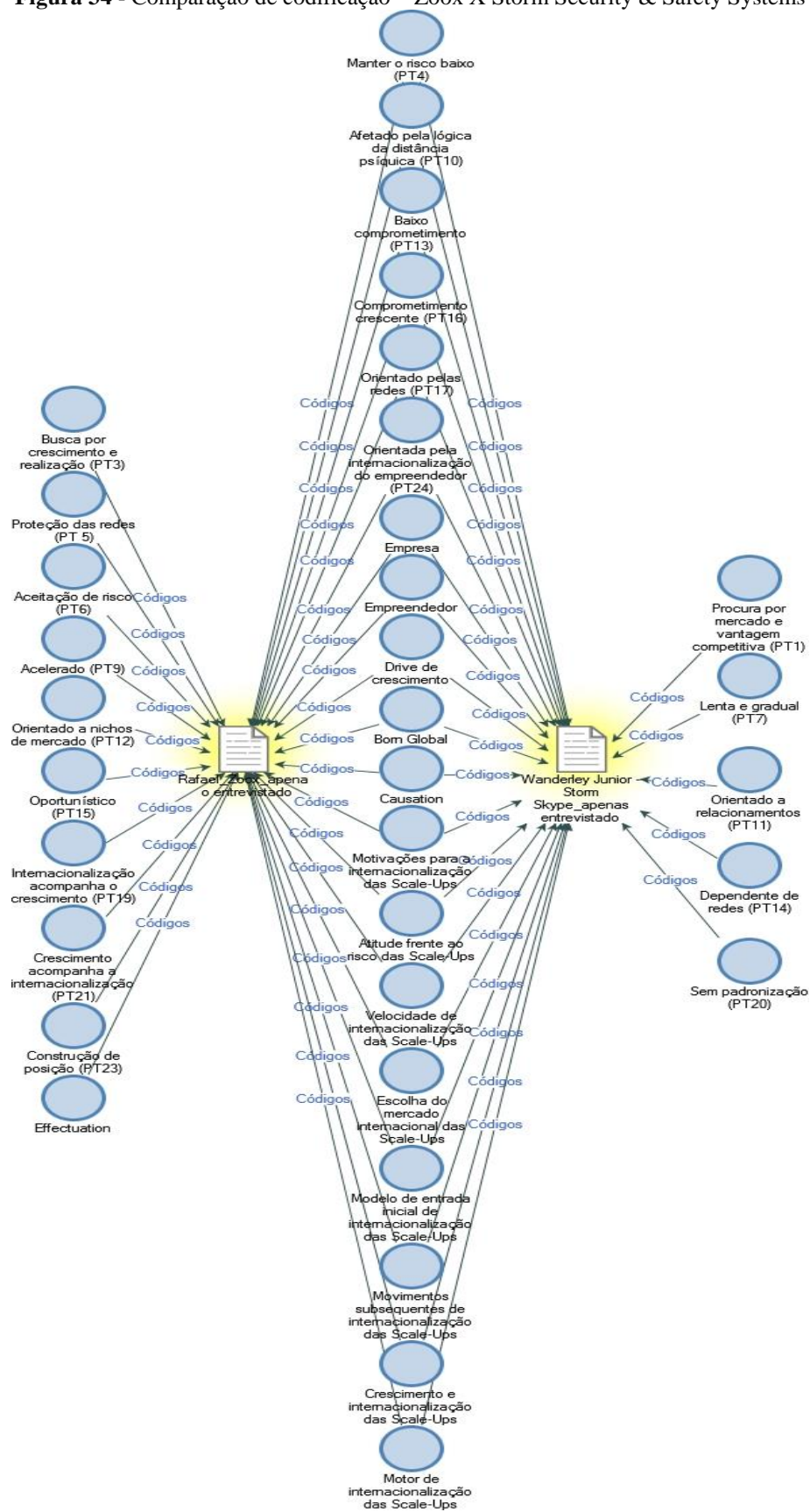
5.1.7.4 Zoox versus Storm

Além da aderência ao *drive* de crescimento, ao empreendedor e à empresa, os casos mostram similaridade quanto a abordagem *Causation* e a teoria de *Born Globals* dentro do campo de EI. No que tange à similaridade quanto à aderência entre as teorias comportamentais de NI, ambas as empresas têm aderência principal ao modelo de Uppsala, expressas através das seguintes proposições teóricas nos casos: *Manter o risco baixo*, *Afetado pela lógica da distância psíquica*, *Baixo comprometimento*, *Comprometimento crescente*.

Além disso, ambas as empresas apresentam similaridade quanto à dimensão *Born Global*, pois, ambas as empresas apresentam características de *Born Globals* quanto à velocidade de internacionalização frente a fundação da empresa. No caso Zoox em especial, apesar de não ter internacionalizado nos primeiros anos a contar da data de fundação da firma, após uma mudança estratégica e de produto, a empresa teve forte inclinação para o mercado internacional. No caso da Storm a empresa de fato já nasceu global, pois seu primeiro cliente e sua atuação foram feitas fora do Brasil.

Foi extraída do Nvivo a figura 34 com o objetivo de apresentar de forma gráfica as codificações feitas nos casos Zoox e Storm.

Figura 34 - Comparação de codificação – Zoo X Storm Security & Safety Systems



5.1.7.5 Comparativo das Lógicas de *Effectuation* e *Causation* com os casos

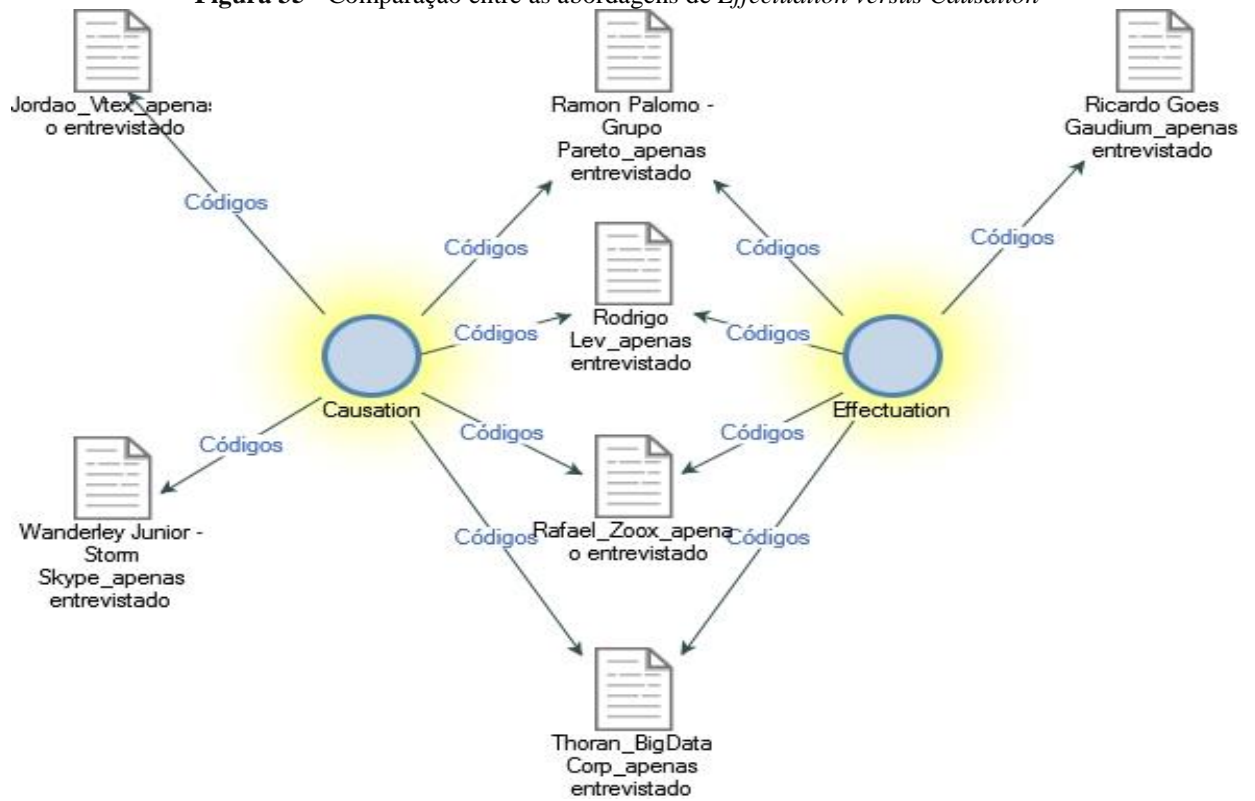
Os casos Pareto Group, Lev, Zoox e BigData Corp. apresentam tanto a abordagem *Causation* quanto a *Effectuation*. Desses casos, apenas a Zoox e a BigData Corp mostraram mais aderência ao modelo de Uppsala. A Lev se mostrou mais aderente à teoria das *Networks*. Já a Pareto Group apresenta maior aderência à teoria de Empreendedorismo internacional.

Entretanto, no caso Zoox, mesmo a empresa estando aderente à Uppsala e codificadas tanto em *Causation* quanto em *Effectuation*, apresenta também aderência significativa à EI e pouca aderência à teoria das *Networks*. Já o caso BigData Corp. está majoritariamente aderente à Uppsala, tendo muito pouca afinidade com às teorias de EI e nenhuma PT aderente às *Networks*.

O caso Gaudium, mesmo não apresentando comportamentos dentro da lógica *Causation*, teve grande aderência ao modelo de Uppsala. Já os casos Vtex e Storm não apresentaram codificações *Effectuation*, sendo também aderentes ao modelo de Uppsala com bastante intensidade. Não foram codificadas abordagens *Causation* e *Effectuation* no caso Andrea Marques.

Para ilustrar graficamente a comparação entre as abordagens causal e efetiva, foi extraída do Nvivo a figura 35, que compara as codificações dos nós *Causation* e *Effectuation* dos 8 casos estudados, fazendo uma agrupamento por proximidade de codificações nessas esferas de análise.

Figura 35 - Comparação entre as abordagens de *Effectuation versus Causation*



5.2 ANÁLISE DOS EIXOS TEÓRICOS E CONEXÃO COM A LITERATURA

Este tópico do trabalho tem o intuito de trazer uma análise dos resultados empíricos à luz das teorias de Negócios Internacionais (NI).

Partindo da perspectiva analítico-interpretativa dos resultados, constatou-se haver, de forma geral, um alinhamento entre as estratégias de internacionalização das *Scale-Ups* estudadas e a literatura de NI. Um dos achados desta pesquisa mostrou haver uma maior sustentabilidade e perenidade de operações internacionais em empresas de base tecnológica (EBTs). Tal resultado foi ao encontro de trabalhos que mostraram haver vantagens competitivas no processo de internacionalização de empresas que tenham como atividade principal a prestação de serviços de tecnologia (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RIBEIRO; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012).

Dessa forma, foi observado entre os casos estudados, que as empresas BigData Corp, Gaudium, Pareto Group, Storm Security & Safety Systems, Vtex e Zoox Smart Data mantiveram uma atuação permanente no mercado internacional, sem apresentar interrupções das atividades internacionais após a sua primeira expansão além-fronteiras.

Tal fato se deu, justamente, por tratarem-se de *Scale-Ups* prestadoras de serviços de tecnologia, mostrando assim aderência empírica a outros estudos de internacionalização realizados com empresas de base tecnológica (DIB; DA ROCHA; DA SILVA, 2010; HERRANZ; MACHADO, 2019; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SARMENTO; CARVALHO; DIB, 2016; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

Estas empresas apresentaram maior grau de diferenciação na solução oferecida ao mercado internacional e menor risco em comparação às empresas exportadoras de mercadorias e bens tangíveis (RIBEIRO; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012).

Outro aspecto teórico observado neste estudo está ligado à centralidade das redes no processo de internacionalização das *Scale-Ups*. Assim como nas teorias de *Networks* dentro da área de NI (COVIELLO; MUNRO, 1995a), essas conexões também se mostraram importantes no desenvolvimento do processo de internacionalização das *Scale-Ups*.

Esses resultados encontram suporte em outros estudos que versam sobre uma visão integrada das teorias de *Networks* (ELFRING; HULSINK, 2003; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008; MIRANDA, 2015) com demais teorias comportamentais de NI. A abordagem integradora das *Networks* foi observada em convergência tanto com as teorias de

Uppsala (CARVALHO; DIB, 2013; JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2017) quanto com as teorias de Empreendedorismo Internacional (AMAL; MIRANDA; FILHO, 2008b; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; SARMENTO; CARVALHO; DIB, 2016; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010; SILVA; DIB, 2011).

Entre as empresas estudadas, foi observado que as *Scale-Ups* Andrea Marques e Lev tiveram maior aderência às teorias comportamentais de *Networks*. Não obstante, essas empresas são as únicas *Scale-Ups* deste estudo que não são classificadas como EBTs. O motivo estratégico do uso das redes dessas duas empresas se deu, justamente, pela maior necessidade de representação física na cadeia de exportação de bens tangíveis. No caso Andrea Marques, a representação comercial almejada se deu através da venda de roupas nos países importadores. Já no caso Lev, a estratégia de representação passava pela busca de sócios que abrissem pontos de venda de bicicletas elétricas da marca Lev nos EUA.

Sobre a exportação de produtos, nos casos Lev e Andrea Marques, os resultados deste estudo mostraram que para que a atividade exportadora possa ser um elemento de aprendizado e desenvolvimento internacional, é preciso haver um nível de envolvimento direto do alto escalão da empresa nesse processo. Segundo as análises teóricas feitas a partir do modelo Uppsala, a exportação é uma possibilidade de aprendizado e coleta de informações estratégicas. Dessa forma, os dados obtidos no aprendizado da exportação poderiam ser usados para aperfeiçoar ou desenvolver novos produtos e aumentar a presença nos mercados de destino das exportações (CANCELIER; MÈRCHER, 2019).

Entretanto, no caso Andrea Marques - onde houve exportação de produtos - não foi observado um aprendizado formal sobre o processo e posterior uso estratégico da experiência em outras atividades internacionais da empresa. De acordo com o relato dos entrevistados, a empresa não acompanhou de perto a operação no exterior, perdendo a oportunidade de aprofundar o aprendizado sobre o mercado internacional (AVILA; TORRES, 2010; CARVALHO; DIB, 2013; HANSSON, 2004; VAHLNE; JOHANSON, 2017). Nos três episódios de exportação das coleções de vestuários, a empresa atendeu a encomendas pontuais, enviando as mercadorias através de uma *trader* de exportação, sem fazer um acompanhamento próximo do desempenho e das vendas nos mercados internacionais das exportações. Com isso, não houve conhecimento e aprendizado sobre a operação no exterior, perdendo a oportunidade de seguir de forma gradual e incremental a expansão internacional como preconizado no modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2020).

Não obstante, o uso estratégico das redes internacionais nos casos Lev e Andrea Marques foi ao encontro das teorias de interdependência das redes e organização da cadeia estruturada - departamentalizada por vocações empresariais – para obtenção de vantagens competitivas mútuas para os participantes destas *networks* internacionais (JOHANSON; MATTSSON, 2015a; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008).

Como evidencia empírica, foi observado no caso Lev, que a estruturação vocacional da rede se evidenciou pelo modelo de sociedade local e pela estratégia de canal executada nos Estados Unidos. Já no caso Andrea Marques, a utilização de cadeia estruturada e das parcerias estratégicas com trader internacional foi a forma encontrada pela empresa para viabilizar suas exportações de mercadorias produzidas no Brasil.

Entre os achados deste estudo ligados às *Networks*, foram encontrados elementos de construção de redes tanto dos chamados *joint action group* quanto dos denominados *hard business network* (COVIELLO; MCAULEY, 1999; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008). Entretanto, entre as classificações previstas por Coviello e Mcauley (1999), não foram encontradas nesta pesquisa a presença de agrupamentos por segmentos, chamados pelos autores de *Industry cluster*.

Portanto, pode-se entender que o desenvolvimento de redes é relevante para empresas de diferentes segmentos, incluindo as empresas de tecnologia. Portanto, o uso das redes se mostrou apropriado e desejado pelas *Scale-Ups*. As empresas, por meio da exploração das suas redes, conseguiram vantagens em seu processos de internacionalização, indo ao encontro das teorias que elencam as *networks* como positivas para a expansão internacional das empresas (CUNNINGHAM, 1985; ELFRING; HULSINK, 2003; LECHNER; DOWLING, 2003; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2008; VAHLNE; JOHANSON, 2020).

Assim, observou-se que o uso das redes trouxe uma resultante de internacionalização precoce, favorecendo o surgimento de *Born Globals*, como os casos Gaudium, Pareto Group e Storm Security & Safety Systems. Isso se deu não apenas pela amplitude de oportunidades geradas pelos empreendedores através de seu *network*, mas pela conexão com pessoas-chave, com real autonomia para o fechamento de negócios. É razoável supor que o uso estratégico das redes, trouxe para as *Scale-Ups* estudadas a capacidade de concretização de oportunidades no mercado internacional, minimizando, entre outros, os investimentos em marketing no exterior.

Observou-se, também, que a construção das redes pelas *Scale-Ups* apresentou um ponto em comum entre os casos estudados: ter o empreendedor como principal elo de conexão com

as *networks*, indo ao encontro da teoria de EI, onde a figura do empreendedor aparece no papel central das redes empresariais internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VERNON, 1992). Portanto, o papel do empreendedor se mostrou central na construção de redes, tanto as formais quanto as informais.

Do ponto de vista da aceitação de risco por parte dos empreendedores, os resultados deste estudo mostraram um alinhamento teórico com o modelo Uppsala (LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011; TUROLLA; CHIAVEGATTI, 2011), onde a aversão ao risco é fator balizador para os movimentos da empresa no exterior. Tal observação fica evidenciada nos casos BigData Corp., Gaudium, Storm Security & Safety Systems, Vtex e Zoon Smart Data.

Assim, foi observado que os processos de internacionalização de parte das empresas estudadas foram incrementais, evidenciando a busca por minimização de riscos e incertezas (HANSSON, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011).

Apesar de os resultados encontrados demonstrem uma maior aderência ao modelo Uppsala, este estudo também evidenciou estratégias de internacionalização menos sensíveis ao risco e mais aderentes ao modelo de empreendedorismo internacional proposto por Oviatt e McDougall (1994), como nos casos Pareto Group e Zoon Smart Data, estando estas empresas mais dispostas a correrem riscos para aproveitarem as oportunidades internacionais (CHENG; FAROOQ; JOHANSEN, 2015; JOHANSON; MATTSSON, 2015b; WELCH; WELCH, 1996).

Além disso, foi observada a manifestação da lógica *Effectuation* (SARASVATHY et al., 2014; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), indo ao encontro de estudos da área de EI que colocam o capital humano empreendedor como elemento-chave para concretização de oportunidades internacionais (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). As *Scale-Ups* que apresentaram elementos mais evidentes de *Effectuation*, tinham a figura do empreendedor-fundador-CEO como principal decisor na empresa. Esse fenômeno foi observado com maior ênfase nos casos BigData Corp, Pareto Group, Storm Security & Safety Systems e Zoon Smart Data.

Dessa forma, ao utilizar a lógica de *Effectuation*, as *Scale-Ups* puderam ser mais flexíveis e ágeis para realizar mudanças estratégicas (SALUSSE; ANDREASSI, 2016; SARASVATHY, 2001a), diminuindo inclusive, a linha divisória entre as vidas pessoal e empresarial dos empreendedores, como observado nos casos Zoon Smart Data e Pareto Group.

A experiência internacional dos empreendedores também mostrou-se um fator relevante para a precoce internacionalização das *Scale-Ups* estudadas. Neste estudo, as *Scale-Ups* Pareto Group e Storm Security & Safety Systems, apresentaram maior aderência a essa variável, que contribuiu para o processo de internacionalização da firma, uma vez que os sócios-fundadores tiveram experiências pregressas de morarem fora do Brasil e terem e fluência em mais de uma língua estrangeira.

5.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Como resultado da análise dos casos, apresenta-se o quadro 30, contendo a aderência dos casos às teorias consideradas neste estudo, dentro do campo de Negócios Internacionais.

Quadro 30 - Aderências dos casos estudados às teorias comportamentais de NI

| Caso | Aderência às teorias de Negócios Internacionais | | |
|---------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|
| | Principal | Secundária | Terciária |
| Andrea Marques | <i>Networks</i> | Uppsala | EI |
| | 4 PTs (PTs: 11; 14; 20 e 23) | 3 PTs (PTs: 1; 4; 7) | 1 PT (PT 18) |
| BigData Corp. | Uppsala | EI | <i>Networks</i> |
| | 7 PTs (PTs: 1; 4; 10; 13; 16; 19; 22) | 1 PT (PTs: 9) | 0 PTs |
| Gaudium | Uppsala | <i>Networks</i> | EI |
| | 7 PTs (PTs: 1; 4; 7; 10; 13; 16; 22) | 1 PT (PTs: 20) | 0 PTs |
| Lev | <i>Networks</i> | Uppsala | EI |
| | 4 PTs (PTs: 8; 11; 14; 20) | 2 PTs (PTs: 4; 16) | 2 PTs (PTs: 3; 24) |
| Pareto Group | EI | Uppsala | <i>Networks</i> |
| | 5 PTs (PTs: 3; 6; 9; 15; 18) | 2 PTs (PTs: 10; 19) | 1 PT (PTs:23) |
| Storm Security & Safety Systems | Uppsala | <i>Networks</i> | EI |
| | 6 PTs (PTs: 1; 4;7; 10; 13; 16) | 1 PT (PTs: 20) | 1 PT (PTs: 24) |
| Vtex | Uppsala | <i>Networks</i> | EI |
| | 8 PTs (PTs: 1; 4; 7; 10; 13; 16; 19; 22) | 0 PTs PTs: | 0 PTs PTs: |
| Zoox Smart Data | Uppsala | EI | <i>Networks</i> |
| | 4 PTs (PTs: 4; 10; 16; 19) | 3 PTs (PTs: 3; 9; 15) | 1 PT (PTs: 23) |

Como síntese do trabalho, o quadro 31 apresenta o resultado da análise de sustentação das proposições teóricas, seguindo os seguintes critérios: Sustentada (acima de 4 casos aderentes à proposição teórica); Sustentada parcialmente (entre 3 e 4 casos aderentes à proposição teórica) e Não sustentada (menos de 3 casos aderentes à proposição teórica).

Quadro 31 - Análise de sustentação das Proposições Teóricas

| Proposições Teóricas | | Descrição da Proposição Teórica | Resultado |
|----------------------|--|---|-------------------------|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Sustentada |
| PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Não sustentada |
| PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | Sustentada parcialmente |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Sustentada |
| PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Não sustentada |
| PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | Não sustentada |
| PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | Sustentada parcialmente |
| PT8 | Determinado pelas das redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Não sustentada |
| PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | Sustentada parcialmente |
| PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | Sustentada |
| PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | Não sustentada |
| PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | Não sustentada |
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | Sustentada parcialmente |
| PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | Não sustentada |
| PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | Não sustentada |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | Sustentada |
| PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Não sustentada |
| PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | Não sustentada |
| PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Sustentada parcialmente |
| PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | Sustentada parcialmente |
| PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Não sustentada |
| PT22 | Retroatimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | Sustentada parcialmente |
| PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | Sustentada parcialmente |
| PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | Não sustentada |

Das 24 PTs, 4 foram sustentadas; 8 foram sustentadas parcialmente e 12 não foram sustentadas. Dentre as PTs sustentadas, todas as quatro PTs estão relacionadas ao modelo de Uppsala. Já das PTs sustentadas parcialmente, 4 estão relacionadas ao modelo de Uppsala, 2 às teorias de *Networks* e 2 à EI. Isso demonstra na sustentação das PTs uma aderência majoritária ao modelo de Uppsala, com equilíbrio minoritário entre as teorias das *Networks* e de Empreendedorismo Internacional. O quadro 32 traz de forma resumida e estruturada a sustentação das proposições teóricas deste estudo.

Quadro 32 - Análise de sustentação das Proposições Teóricas por teorias de NI

| TEORIAS DE NI | Sustentadas | | Sustentadas parcialmente | | Não sustentadas | |
|---------------------------------------|-------------|--------------|--------------------------|---------------|-----------------|--------------------------|
| | QTD | PTs | QTD | PTs | QTD | PTs |
| Uppsala | 4 | 1; 4; 10; 16 | 4 | 7; 13; 19; 22 | 0 | — |
| Networks | 0 | — | 2 | 20; 29 | 6 | 2; 5; 8; 11; 14; 17 |
| Empreendedorismo Internacional | 0 | — | 2 | 3; 9 | 6 | 6; 12; 15; 18; 21; 24 |

Para obter-se uma visão mais completa sobre o enquadramento dos casos nas 8 dimensões e nos 3 eixos teóricos de NI: Uppsala; *Networks* e EI, foi montado o quadro 61, conforme Apêndice AAB, com a compilação da aderência de todos os casos às PTs.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo conclusivo é apresentada sumariamente a pesquisa realizada, contemplando desde a sua gênese até os resultados empírico-teóricos verificados. São apresentadas ainda neste capítulo: as conclusões do estudo - baseadas nas perguntas de pesquisa - as possibilidades de aplicação prática dos resultados e as limitações que a pesquisa apresenta. Do ponto de vista da aplicabilidade, acredita-se que os resultados alcançados neste estudo tenham implicações teóricas, metodológicas e gerenciais, podendo servir de base para diretrizes em políticas públicas que tratem de internacionalização e fomento empresarial quanto aplicação gerencial e estratégica para a iniciativa privada, principalmente em empresas que estejam em ciclos de crescimento acelerado e/ou que tenham a internacionalização como estratégia de crescimento empresarial. São ainda apresentadas neste capítulo as recomendações para pesquisas futuras. O ponto de partida são as contribuições deste estudo, servindo como base e subsídios para outros estudos que possam suceder e complementar esta pesquisa.

De forma objetiva, este estudo apresenta os seguintes resultados referentes às perguntas de pesquisa propostas no item 1.1 do capítulo 1, denominado *Problema de pesquisa*.

Quais os fatores ligados às teorias comportamentais de internacionalização melhor explicam as decisões de internacionalização das empresas *Scale-Up* fluminenses?

Entre os principais eixos teóricos deste estudo, o modelo de Uppsala é o que apresenta maior poder explanatório quanto às decisões do processo de internacionalização das *Scale-Ups* fluminenses, na medida em que explica 5 dos 8 processos analisados. São elas:

- a) BigData Corp - 7 PTs 1 ligadas ao modelo Uppsala; 1 PT ligada à teoria de EI.
- b) Gaudium - 7 PTs ligadas ao modelo Uppsala; 1 PT ligada à teoria de *Networks*.
- c) Storm - 6 PTs 1 ligadas ao modelo de Uppsala; 1 PT ligada à teoria de *Networks*; 1 PT ligada à teoria de EI.
- d) Vtex – 8 PTs 1 ligadas ao modelo Uppsala;
- e) Zoon – 4 PTs 1 ligadas ao modelo Uppsala; 3 PTs ligada à teoria de EI; 1 PT ligada à teoria das *Networks*.

Que contribuições teóricas o campo de Negócios Internacionais e o constructo *Scale-Up* podem acrescentar entre si?

Como contribuição teórica, a pesquisa agregou ao campo de NI, uma perspectiva sobre um tipo especial de empresa que cresce de forma acelerada e expressiva anualmente: as *Scale-Ups*.

Para as *Scale-Ups*, o estudo apresentou resultados empíricos que demonstraram não haver uma relação positiva entre crescimento acelerado e velocidade de internacionalização. Por mais que haja uma aproximação teórica entre a velocidade de internacionalização, através das teorias das *Born Globals*, e da busca de impulsionadores de crescimento, as *Scale-Ups* mais estruturadas e maduras traçam as suas estratégias internacionais de forma gradual, com menos exposição a riscos e com comprometimento progressivo, mostrando-se aderentes ao modelo Uppsala de internacionalização.

Portanto, apesar da haver uma orientação e uma cultura empresarial voltada para o forte crescimento, as *Scale-Ups* não assumem estratégias que busquem o crescimento empresarial a qualquer custo. Pelo contrário, fatores ligados à aversão ao risco, à gradualidade, ao comprometimento crescente e à distância psíquica se tornam norteadores das estratégias internacionais das *Scale-Ups*, aproximando fortemente suas tomadas de decisão do modelo Uppsala.

Quais são os fatores que impulsionam o crescimento das *Scale-Ups* fluminenses e qual a sua relação com o processo de internacionalização dessas empresas?

As *Scale-Ups* têm em sua cultura a busca pelo crescimento escalável e altas taxas de crescimento. Isso interfere positivamente no movimento de internacionalização desse tipo de empresa - através do uso das redes de relacionamento, tanto para a concretização de oportunidades como para a construção de sua posição nessas redes.

Como forma de impulsionamento de crescimento e escalabilidade, os resultados dessa pesquisa indicam que as *Scale-Ups* buscam oferecer soluções em massa e pouco customizadas, podendo assim escalar clientes e ganhar produtividade e agilidade nas entregas para o mercado. Dentre as empresas estudadas que oferecem soluções prontas e com pouca capacidade de customização dos produtos e serviços destacam-se: Andrea Marques, BigData Corp, Lev, Pareto Group e Zoox. Apenas a Storm presta serviço sob medida e com alto grau de customização.

Como construção de reputação corporativa, competir em mercados exigentes e renomados no exterior, como o mercado americano, por exemplo, observou-se que os empreendedores entendem que isso potencializa o crescimento de suas empresas, tanto em mercados internacionais quanto no próprio mercado nacional, usando como estratégia o reconhecimento e as vantagens competitivas adquiridas no exterior.

Entretanto, mesmo que haja uma intenção e um desejo de expansão internacional, as *Scale-Ups* estudadas têm ainda uma fatia pequena do faturamento oriunda das operações internacionais. Ou seja, o movimento internacional não é o maior impulsionador de receita no curto prazo, mas uma estratégia de médio e longo prazo e um alinhamento estratégico com a visão de mundo dos empreendedores a frente das *Scale-Ups* estudadas.

Quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas *Scale-Ups* no que tange à internacionalização dos seus negócios e como as mesmas estão estruturadas?

Dos 8 casos estudados, 5 apresentaram foco nas operações internacionais: BigData Corp, Lev, Pareto Group, Storm e Zoox. Por outro lado, apesar de terem clientes e experiências positivas de internacionalização, as empresas Andrea Marques, Gaudium, e Storm têm o mercado nacional como foco estratégico.

Um ponto em comum nas estratégias das *Scale-Ups* está a necessidade de conseguir um agente comercial local no mercado de atuação internacional. Outra característica está relacionada ao baixo investimento em estrutura física e de pessoal no exterior. Algumas empresas estudadas não viam a necessidade de ter sede própria no exterior, apenas um ponto de apoio e algumas posições de trabalho em *coworkings* já atenderia às necessidades das empresas pesquisadas.

Apesar de haver um racionamento de investimentos em frentes comerciais e na própria estrutura física da empresa no exterior, percebeu-se uma intenção de comprometimento gradual e mapeamento da importância de ter sede e equipe local para o fechamento de negócios e ganho de credibilidade no mercado internacional de atuação.

Qual a influência da experiência internacional do empreendedor no processo de internacionalização das *Scale-Ups* fluminenses?

Os empreendedores a frente das *Scale-Ups* que fizeram parte deste trabalho têm, em geral, uma formação acadêmica avançada e um considerável capital social. Dentro desse capital social, a experiência pessoal com o ambiente internacional, domínio de línguas, ter vivência prévia internacional, viajar a lazer e a trabalho para o exterior, ter uma rede de contatos fora do país, são realidades para muitos desses empreendedores.

Entre os 8 casos estudados, 6 apresentaram influência direta da experiência internacional prévia do empreendedor na internacionalização das empresas: Andrea Marques, BigData Corp, Lev, Pareto Group, Storm e Zoon.

Outro fator relevante foi referente ao domínio de língua estrangeira, à imersão internacional e à familiaridade com outras culturas e mercados. Nas empresas estudadas, a vivência prévia no exterior e o domínio do idioma se mostram facilitadores no processo de internacionalização e na expansão de possibilidades e oportunidades de atuação em países onde o empreendedor tenha tido experiências pessoais anteriores.

Assim, os resultados apontaram para a existência de uma relação positiva entre a vivência internacional prévia do empreendedor e o dinamismo e a naturalidade na busca de oportunidades internacionais para a empresa.

6.1 CONTEXTO GERAL DA TESE

Este trabalho tem como intuito contribuir para um melhor entendimento das motivações de internacionalização das empresas *Scale-Up*, Empresas de Crescimento Acelerado. Nesse sentido, foi acrescentada uma nova perspectiva de conhecimento à literatura de Negócios Internacionais e à literatura de Crescimento Acelerado, inaugurando nova perspectiva empírico-teórica oriunda da interseção das duas áreas de conhecimento.

Seguindo o rigor metodológico, foi possível coletar informações sobre o processo de internacionalização de 8 (oito) empresas fluminenses, sendo seis empresas prestadoras de serviços de base tecnológica, uma empresa de comércio varejista de moda e uma empresa de fabricação e comercialização de bicicletas elétricas. Todas as empresas analisadas têm sede no Rio de Janeiro e são classificadas como *Scale-Ups* por terem o crescimento acelerado por, pelo menos, 3 anos consecutivos e mais de 10 funcionários na empresa desde o primeiro ano do ciclo de crescimento acelerado.

Para levantamento de dados empíricos, este estudo escolheu como objeto de análise as empresas *Scale-Up* participantes do programa ScaleUp Rio, realizado pelo Sebrae, pela Endeavor e pela Babson College. A definição desse campo empírico deu-se não apenas pela relevância econômica e pela acelerada taxa de crescimento desse tipo de empresa, mas pelo impacto gerado na economia e na geração de emprego (ISENBERG, 2012, 2013, 2016; MONTEIRO, 2019; ROSA; MELLO; FERREIRA, 2018).

Os resultados apontam que as empresas baseiam o seu processo de internacionalização prioritariamente no modelo de Uppsala, sendo mais graduais nas suas investidas, afetadas pela lógica da distância psíquica e com mais aversão ao risco. Entretanto, as *Scale-Ups* apresentaram em paralelo ao modelo de Uppsala estratégias baseadas nas redes de contatos (*Networks*) e nas ações do empreendedor (Empreendedorismo Internacional), mostrando também aderência - menos significativa - ao modelo das *Networks* e EI. Portanto, a perspectiva teórica que se mostrou mais aderência ao processo de internacionalização das *Scale-Ups* foi o modelo de Uppsala.

Entretanto, a busca por redes de relacionamento se mostrou significativa nos casos estudados, sendo considerado fator estratégico para a internacionalização e relevante para as *Scale-Ups*. Isso se dá por se tratar de um ecossistema conectado, e por vezes, globalizado. Desta forma, o fator de conexões e redes de contato se mostra relevante para as *Scale-Ups*, uma vez que essas empresas têm uma demanda intensa por recursos que sustentem suas altas taxas de crescimento. Por essa razão, as *Scale-Ups* buscam fortalecimento através do envolvimento em algumas redes e alianças estratégicas no mercado internacional, onde – na maioria dos casos - os desafios são maiores e a participação de mercado e representatividade são menores.

A teoria de Empreendedorismo Internacional teve sua maior evidência observada nas dimensões ligadas à velocidade de internacionalização e à motivação de internacionalização.

Em relação à velocidade, os resultados diagnosticaram a presença da abordagem *Born Globals* em 3 dos 8 casos estudados. Já nas motivações de internacionalização, apesar de uma intenção e certa ousadia como fator motivacional para o processo de internacionalização, os anseios pré-internacionalização acabam tomando outros caminhos na hora do processo efetivo de concretização da empreitada no mercado exterior, perdendo espontaneidade e velocidade (EI) e ganhando aspectos mais conservadores (Uppsala) e relacionais (*Networks*).

Das 24 proposições teóricas propostas neste trabalho, 4 foram sustentadas, 8 foram sustentadas parcialmente e 12 não foram sustentadas. Dentre as proposições teóricas

sustentadas, todas as quatro PTs e metade das PTs sustentadas parcialmente, também 4 PTs, estão relacionadas ao modelo de Uppsala, demonstrando assim na sustentação das PTs uma aderência majoritária ao modelo de Uppsala.

Das 8 dimensões que agrupavam as PTs, 4 (quatro) foram mais aderentes ao modelo de Uppsala, 3 (três) à teoria da *Networks* e 1(uma) à teoria de Empreendedorismo Internacional.

Seguindo a linha de análise, dos 8 casos estudados, 3 empresas apresentaram evidências para enquadramento como uma *Born Global*. Isso se deu pela internacionalização precoce das empresas ou pela visão empresarial que a solução colocada no mercado é potencialmente global já na sua gênese. As empresas classificadas como *Born Globals* são da área de tecnologia, ofertando plataformas como serviços ao mercado e facilitando a internacionalização precoce e a visão de mercado global.

Observou-se ainda, que as habilidades do empreendedor em aspectos relacionados à construção de redes e a alta performance, demonstraram influenciar - positivamente - o crescimento acelerado e grau de internacionalização da firma. Ou seja, há uma retroalimentação nos processos de crescimento e internacionalização.

Por outro lado, notou-se que a forte aderência de internacionalização das *Scale-Ups* seguindo o modelo de Uppsala resulta em um processo de internacionalização gradual. Ou seja, os empreendedores desse tipo de empresa entendem que é preciso garantir as altas taxas de crescimento no mercado doméstico para posteriormente buscar mercados no exterior. A lógica observada segue as premissas do modelo de Uppsala, onde a expansão é gradual e os avanços são incrementais (AVILA; TORRES, 2010; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2009; PAULA PYDD TEIXEIRA; SPEROTTO FLORES, 2014).

Entre os casos estudados, as empresas que aumentaram seu percentual de faturamento no exterior de forma rápida, apresentam maior aderência ao modelos de *Networks* e EI. Por outro lado, as empresas que estão mais estabilizadas, atuando no mercado internacional há mais tempo, adotam o modelo de Uppsala nas investidas internacionais, seguindo uma expansão de envolvimento suave e gradual nos mercados estrangeiros (CULPI, 2016).

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de um tema original, o processo de internacionalização de empresas do tipo *Scale-Up* é um recorte novo e inédito na literatura, tanto de NI quanto de Crescimento de empresas. Como contribuição acadêmica, este estudo apresentou abordagens teóricas e

empíricas sobre o processo de internacionalização das *Scale-Ups*, trazendo contribuições relevantes para um melhor conhecimento do tema.

6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE DOS RESULTADOS

6.3.1 Contribuições acadêmicas

Do ponto de vista acadêmico, este estudo exploratório contribuiu para um entendimento mais aprofundado do fenômeno da internacionalização das *Scale-Ups*, pavimentando assim caminhos para pesquisas de naturezas tanto quantitativas quanto qualitativas dentro do campo da Administração de empresas.

6.3.2 Contribuições gerenciais

As Empresas de Crescimento Acelerado, de uma maneira geral, têm necessidade de ganhos de mercado em ritmo intenso para manter suas elevadas taxas de crescimento, sendo a internacionalização um pilar estratégico de extrema importância para esses objetivos.

Portanto, considera-se que os achados aqui apresentados poderão auxiliar as *Scale-Ups* tanto na busca de mercados externos para atuação internacional quanto nas suas operações efetivas no exterior. De forma mais pragmática, os achados podem colaborar com a tomada de decisão das empresas *Scale-Up* no que tange às estratégias de atuação internacional e na tomada de decisão sobre 8 dimensões basilares ligadas ao processo de internacionalização (MELLO et al., 2018): Atitude frente ao risco; Crescimento e internacionalização; Escolha de mercado internacional; Modelo de entrada inicial de internacionalização; Motor de internacionalização; Motivação para a internacionalização; Movimentos subsequentes de internacionalização e Velocidade de internacionalização.

6.4 RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS E GOVERNO

Os resultados do estudo sugerem que as *Scale-Ups* são mais conservadoras nos seus processos de internacionalização, adotando majoritariamente o modelo de Uppsala em suas investidas internacionais. Portanto, as *Scale-Ups* mostram pouca tolerância ao risco e assumem estratégias mais conservadoras e graduais no processo de internacionalização. Apesar de ser

relevante e estratégico para as *Scale-Ups* atuarem internacionalmente, essas empresas acabam optando por estratégias de adoção de modelos mais lentos e com investidas graduais no mercado exterior.

A maior aderência ao modelo de Uppsala pode ser explicado pelo fato de as *Scale-Ups* terem que assumir os riscos da operação internacional sozinhas, sem subsídios financeiros e programas de fomento brasileiros para tal. Dentre os achados da pesquisa, não foram encontradas evidências de incentivos diretos por parte do governo que pudessem mitigar os riscos envolvidos na operação internacional das *Scale-Ups* e que permitissem investidas mais agressivas no mercado internacional.

Entretanto, como forma de potencializar a atuação internacional das *Scale-Ups* brasileiras, as esferas de governo municipal, estadual e federal poderiam promover ações de incentivo e subsídios governamentais oferecidos às Empresas de Crescimento Acelerado. Com isso, promoveriam um aumento da competitividade das *Scale-Ups* brasileiras no mercado internacional e incentivariam que mais empresas dessa natureza se lançassem além-fronteiras nacionais. Dessa forma, programas de apoio e de fomento à internacionalização desse tipo de empresas podem ampliar o aproveitamento de oportunidades nos países estrangeiros. Além disso, podem também minimizar o risco da operação e da empreitada internacional, possibilitando que mais empresas se lancem no mercado exterior e possam manter suas altas taxas de crescimento e grande empregabilidade também em outros países.

Considera-se, portanto, que os resultados desta pesquisa podem ser úteis ao governo brasileiro, pois, o apoio à internacionalização das *Scale-Ups* pode aumentar as chances de sucesso dessas empresas no mercado internacional, trazendo mais dividendos para o país, gerando mais empregos e fortalecendo a imagem empresarial brasileira no exterior.

Por fim, considera-se que a difusão de conhecimento deste trabalho pode ser produtiva e com aplicação prática para as *Scale-Ups* já internacionalizadas, ou mesmo para aquelas que pretendem se internacionalizar. Conhecer os modelos e os impactos das diferentes estratégias de internacionalização pode ser um diferencial competitivo para o sucesso nas empreitadas internacionais. Portanto, difundir conhecimento e aprender com a trajetória e as escolhas estratégicas de outras *Scale-Ups* pode ser um conhecimento adquirido e colocado em prática por demais empresas de alto crescimento que pretendem entrar numa arena global de competição.

6.5 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Ao término deste trabalho, observa-se que há diferentes possibilidades de desdobramentos relevantes sobre os temas abordados, objetivando gerar um conhecimento mais aprofundado e mais amplo sobre as estratégias de internacionalização das *Scale-Ups* brasileiras. Nesse sentido, abrem-se inúmeras possibilidades de estudos futuros que possam ampliar o campo empírico, não restringindo às empresas fluminenses, mas abrindo para abordagens empíricas com *Scale-Ups* de outras regiões do país.

Adicionalmente, ventila-se a possibilidade de realização de estudos longitudinais, acompanhado a trajetória dos casos estudados e de outros objetos de análise gerados a partir deste trabalho. Dessa forma, acompanhar a trajetória das oito empresas analisadas neste estudo pelos próximos anos pode trazer novos dados e achados úteis para a academia e para aplicações práticas no âmbito empresarial.

Como pesquisas futuras, abre-se a possibilidade, através deste estudo, do surgimento de outras pesquisas com abordagens metodológicas diferentes das adotadas no presente trabalho, sugerindo-se inclusive que tais resultados qualitativos possam ser testados quantitativamente em uma base representativa de *Scale-Ups*. Além disso, sugere-se ainda outros estudos qualitativos com *Scale-Ups* de diferentes regiões, países e indústrias, proporcionando comparações sobre o fenômeno em diferentes ambientes e realidades.

7 REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L.; MELIN, L. “Business growth” - Do practitioners and scholars really talk about the same thing? **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 2, p. 289–316, 2010.

ACS, Z. J.; MUELLER, P. Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and

Elephants. **Small Business Economics**, v. 30, n. 1, p. 85–100, 2008.

ACS, Z. J.; PARSONS, W.; TRACY, S. High-Impact Firms: Gazelles Revisited. **Small Business Research Summary**, n. June, p. 91, 2008.

ADAMI, M. F.; KIGER, A. **The use of triangulation for completeness purposes.** *Nurse researcher*, 2005.

AL, M. N.; QUR, A. How to Use Multiple Case Studies in International Business Research : Methodological Aspects. **Review of Business**, v. 6, n. 2, p. 104–119, 2010.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

ALVES, D.; FIGUEIREDO FILHO, D.; SILVA, A. H. DA. O poderoso NVivo: Uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje - ISSN: 0104-7094**, v. 24, n. 2, p. 119–134, 2016.

ALYAHMADY, H. H.; AL ABRI, S. S. Using Nvivo for Data Analysis in Qualitative Research. **International Interdisciplinary Journal of Education**, 2013.

AMAL, M. (FURB); MIRANDA, C. M. S. (FURB); FILHO, A. R. F. (FURB). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 1, p. 63–80, 2008a.

AMAL, M. (FURB); MIRANDA, C. M. S. (FURB); FILHO, A. R. F. (FURB). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 1, p. 63–80, 2008b.

AMATUCCI, M. Temas e metodologias em negócios internacionais: um estudo longitudinal. **Revista Gerenciais**, v. 5, n. 2, p. 83–90, 2006.

AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 234–248, 2008.

AMZAN, M. C. Defining the Born Global Firm: a Review of the Literature. **23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference**, p. 23, 2009.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the

international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347–363, 2002.

ANDERSSON, S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 627–643, 2011.

ANDERSSON, S.; WICTOR, I. Innovative Internationalisation in New firms : Born Globals - the Swedish Case. **Journal of International Entrepreneurship**, 2003.

ARAUJO, C. M.; BOAS, G. V. Políticas públicas e incubação de empresas: o caso do estado de São Paulo. **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 2, p. 507–535, 2013.

AUDRETSCH, D. Entrepreneurship capital and economic growth. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 23, p. 63–78, 2007.

AUERBACH, C.; SILVERSTEIN, L. B. **Qualitative data: An introduction to coding and analysis**. New York: NYU press, 2003.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909–924, 2000.

AVILA, H. D. A.; TORRES, R. C. **Precursos Teóricos do Modelo de Internacionalização de Uppsala: a Contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni**. XXXIV EnAnpad. **Anais...**Rio de Janeiro: 2010Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso728.pdf>>

BABSON COLLEGE. **Launch a Scalerator™ for New Growth**. Disponível em: <<http://entrepreneurial-revolution.com/2016/03/15/launch-a-scalerator-for-new-growth/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

BARBOSA, T. R.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The Role of Networks on the Internationalisation Process of Small and Medium-sized Companies: propositions for theory development. **Anpad**, p. 1–12, 2005.

BARKEMA; BELL, J. H. J.; PENNINGS, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 151–166, 1996.

BARNIR, A.; SMITB, K. A. Interprn Alliances in the Small Business: The role of Social Networks. **Journal of Small Business Management**, 2002.

BARROS, F.; FIÚSA, J.; IPIRANGA, A. O empreendedorismo como estratégica de gestão:

- histórias de sucesso. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 109–128, 2005.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, 1987.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17–36.
- BAZELEY, PATRICIA; JACKSON, K. **Qualitative data analysis with NVivo**. 3th. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2013.
- BAZELEY, P.; JACKSON, K. Perspectives : Qualitative computing and NVivo. **Qualitative Data Analysis with NVivo**, 2013.
- BELEI, R. A. et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa The use of interview, observation and video recording in qualitative research. **Cadernos de Educação**, v. 30, p. 187–199, 2008.
- BENITO, G. R. G.; WELCH, L. S. De-Internationalization. **Management International Review**, v. 37, p. 7–25, 1997.
- BILKEY, W. J. An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. **Journal of International Business Studies**, 1978.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93–98, 1977.
- BIOSCA, B. A. **Growth Dynamics, Exploring business growth and contraction in Europe and the US**. 1. ed. London,: Nesta, 2010.
- BIRCH, D. L.; MEDOFF, J. Gazelles. **Labor markets, employment policy, and job creation**, v. 49, n. 3, p. 566–574, 1994.
- BJØRNSKOV, C.; FOSS, N. How Strategic Entrepreneurship and The Institutional Context Drive Economic Growth. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 1, p. 50–69, 2013.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 1. ed. Porto: Porto editora, 2003.
- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003.

BOS, J. W. B.; STAM, E. Gazelles and industry growth: A study of young high-growth firms in The Netherlands. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 145–169, 2014.

BOTTAZZI, G.; SECCHI, A. Explaining the distribution of firm growth rates. **The Rand Journal of Economics**, v. 37, n. 2, p. 235–256, 2006.

BRAVO-BIOSCA, A. A look at business growth and contraction in Europe. **Nesta**, n. 11, p. 1–31, 2011.

BRENNER, T.; SCHIMKE, A. Growth Development Paths of Firms-A Study of Smaller Businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 539–557, 2015.

BRINGER, J. D.; JOHNSTON, L. H.; BRACKENRIDGE, C. H. Using Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software to Develop a Grounded Theory Project. **Field Methods**, v. 18, n. 3, p. 245–266, 2006.

BROWN, R.; MASON, C.; MAWSON, S. Increasing ‘The Vital 6 Percent’: Designing Effective Public Policy to Support High Growth Firms. **Nesta working paper 14/01**, v. 14, n. 1, p. 1–37, 2014.

BROWN, R.; MAWSON, S. Targeted support for high growth firms: Theoretical constraints, unintended consequences and future policy challenges. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 34, n. 5, p. 816–836, 2016.

BROWN, R.; MAWSON, S.; MASON, C. Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 5–6, p. 414–443, 2017.

BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P. Fast-Growing Businesses: Empirical Evidence from a German Study. **International Journal of Sociology**, v. 30, n. 3, p. 45–70, 2000.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539–561, 1998.

BURG, E.; ROMME, A. G. L. Creating the Future Together: Toward a Framework for Research Synthesis in Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 38, n. 2, p. 369–397, 2014.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, Recursos e Comprometimento: Em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1 jan/jun, p. 79–

110, 2009.

BYGRAVE, D.W.; ZACHARAKIS, A. **The Portable MBA in Entrepreneurship**. 3. ed. Wiley: John Wiler & Sons, Inc., 2004.

CANCELIER, D. A.; MÈRCHER, L. Internacionalização de empresas: estratégias e processos utilizados pela empresa audaces para alcançar novos mercados. **Caderno da Escola Superior de Gestão Pública**, v. 2, p. 156–171, 2019.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, v. 2, n. 1, p. 1–25, 2007.

CARVALHO, C. A. S. DE; DIB, L. A. DA R. Reconiliando o Modelo de Uppsala com a Perspectiva de Networks: Revisão Crítica e Integrativa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 2, p. 38–56, 2013.

CASSON, M. Entrepreneurship and the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 58, n. 2, p. 327–348, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e terra, 1999.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalisation process of firms. **European Research**, 1980.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 3–16, 2015.

CENTRE, S. B. Characteristics of successful gazelles – problems in approaches and methods of analysing the data. **Int. J. Business and Globalisation**, v. 9, n. 1, p. 12–41, 2012.

CHANDLER, G. N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, 2011.

CHENG, Y.; FAROOQ, S.; JOHANSEN, J. International manufacturing network: past, present, and future. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 3, p. 392–429, 2015.

CHETTY, S.; HOLM, D. B. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, 2000.

CHUEKE, G. V.; BORINI, F. M. Distância institucional e estratégia de entrada das

multinacionais brasileiras no exterior. **XXXVI EnANPAD**, p. 1–16, 2012.

COAD, A. Exploring the processes of firm growth: Evidence from a vector auto-regression. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 6, p. 1677–1703, 2010.

COAD, A. et al. Growth paths and survival chances: An application of Gambler's Ruin theory. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 5, p. 615–632, 2013.

COAD, A. et al. Whom do high-growth firms hire? **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 293–327, 2014a.

COAD, A. et al. High-growth firms: Introduction to the special section. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 91–112, 2014b.

COAD, A.; TAMVADA, J. P. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. **Small Business Economics**, v. 39, n. 2, p. 383–400, 2012.

COELHO, D. **Desenvolvimento da competência planejar: um estudo com os participantes do Empretec em Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011a.

COELHO, D. B. Novas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. **Multinacionais Brasileiras**, v. 51, n. 4, p. 411–412, 2011b.

COLOMBO, M. G. et al. How high-tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies. **Industry and Innovation**, v. 23, n. 7, p. 647–671, 2016.

COOMBS, J. E.; SADRIEH, F.; ANNAVAVARJULA, M. Two Decades of International Entrepreneurship Research: What Have We Learned - Where Do We Go from Here? **International Journal of Entrepreneurship**, 2009.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 373–397, 2005.

COVIELLO, N. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 2006.

COVIELLO, N. E.; COX, M. P. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 2–3, p. 113–132, 2006.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm Growing the

entrepreneurial firm Networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49–61, 1995a.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49–61, 1995b.

COVIELLO, N.; MCAULEY, A. Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. **Management International Review**, v. 39, n. 3, p. 223–256, 1999.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361–386, 1997.

CULPI, L. A. **Empresas transnacionais:: uma visão internacionalista**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CUNNINGHAM, J.; LISCHERON, J. Definindo o Empreendedorismo. **Journal of Small Business Management**, v. 29, p. 45–61, 1991.

CUNNINGHAM, M. **Interaction and networks: a review of the evolution and development of the IMP group's research activities from 1976-1985**. 2nd Open International IMP Research Seminar on International Marketing. Uppsala. **Anais...**1985

DA SILVA, I. M.; DAS CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. Características De Empreendedorismo Internacional No Processo De Internacionalização: Um Estudo De Caso Na Empresa Menendez & Amerino. **Internext**, v. 7, n. 2, p. 107–136, 2012.

DAL-SOTO, F.; ALVES, J.; BULÉ, A. Análise do processo de internacionalização do modelo de Uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **Estudo & Debate, Lajeado**, v. 21, n.1, v. 21, n. 1983– 036X, p. 179–199, 2014.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. DE. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 47, n. 3, p. 40–52, 2007.

DALY, H. E. **Globalization versus internationalization - Some implications** **Ecological Economics**, 1999.

DAUNFELDT, S.-O.; ANDERS, B.; NIKLAS, R. Sleeping Gazelles: The Unseen Job Creators? **Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region**, v. 17, p. 161–185, 2015.

DAUNFELDT, S.-O.; JOHANSSON, D.; HALVARSSON, D. Using the eurostat-OECD definition of high-growth firms: a cautionary note. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 4, n. 1, p. 50–56, 2015.

DAUNFELDT, S. O.; ELERT, N.; JOHANSSON, D. The Economic Contribution of High-Growth Firms: Do Policy Implications Depend on the Choice of Growth Indicator? **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 14, n. 3, p. 337–365, 2014.

DAUNFELDT, S. O.; HALVARSSON, D. Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. **Small Business Economics**, v. 44, n. 2, p. 361–383, 2014.

DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. Small Firm Growth. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 6, n. 2, p. 69–166, 2010.

DAVIDSSON, P.; HENREKSON, M. Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms. **Small Business Economics**, v. 19, n. 2, p. 81–104, 2002.

DE ALMEIDA BASTOS GOMES, R. M.; CARNEIRO, J.; KOGUT, C. S. Estudos de caso na internacionalização varejista: uma revisão de literatura. **Internext**, v. 12, n. 1, p. 16, 2017.

DEAKIN, H.; WAKEFIELD, K. Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. **Qualitative Research**, v. 14, n. 5, p. 603–616, 2014.

DELMAR, F.; DAVIDSSON, P.; GARTNER, W. B. **Arriving at the high-growth firm** *Journal of Business Venturing*, 2003.

DEMIR, R.; WENBERG, K.; MCKELVIE, A. The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. **Long Range Planning**, v. 50, n. 4, p. 431–456, 2017.

DENK, N.; KAUFMANN, L.; ROESCH, J. F. Liabilities of Foreignness Revisited: A Review of Contemporary Studies and Recommendations for Future Research. **Journal of International Management**, v. 18, n. 4, p. 322–334, 2012.

DERBYSHIRE, J. High-growth firms: More reasons for caution? **Local Economy**, v. 28, n. 4, p. 355–357, 2013.

DEW, N.; SARASVATHY, S. D. **What effectuation is not: Further development of an alternative to rational choice**. Annual Meeting of the Academy of Management.

Anais...2002Disponível em:

<http://scholar.google.de/scholar?q=what+effectuation+is+not&btnG=&hl=en&as_sdt=0,5#0>

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global: estudo do setor de software no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

DIB, L. A.; DA ROCHA, A.; DA SILVA, J. F. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 233–253, 2010.

DIMELIS, S.; GIOTOPOULOS, I. Can Firms Grow Without Credit? A Quantile Panel Analysis in the Euro Area. p. 153–183, 2017.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DU, J.; TEMOURI, Y. High-growth firms and productivity: evidence from the United Kingdom. **Small Business Economics**, v. 44, n. 1, p. 123–143, 2015.

DUNNING, J. H. The future of the multinational enterprise. **Science and Public Policy**, v. 1, n. 9, p. 233–238, 1974.

DUNNING, J. H. Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In: **The international allocation of economic activity**. London: Palgrave Macmillan, 1977. p. 395–418.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9–31, 1980.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p. 1–31, 1988.

DUNNING, J. H. Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. **The Service Industries Journal**, v. 9, n. 1, p. 5–39, jan. 1989.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 163–190, 2000.

DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173–190, 2001.

EDWARDS-JONES, A. Qualitative data analysis with NVIVO. **Journal of Education for**

Teaching, 2014.

EISENHARDT, K. M. K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ELFRING, T.; HULSINK, W. **Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms**. Small Business Economics. **Anais...2003**

ENDEAVOR BRASIL. **Scale-ups: conheça as empresas que mais crescem no Brasil**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/tudo-sobre-scale-ups-as-empresas-que-mais-geram-empregos-no-brasil/>>. Acesso em: 30 dez. 2019.

EVA G. JONATHAN; SILVA, T. M. R. DA. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, p. 77–84, 2007.

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, 2000.

FÁTIMA, L. DE et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos Ebape**, v. 15, n. 4, p. 960–973, 2017.

FEESER, H. R.; WILLARD, G. E. Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 87–98, 1990.

FERREIRA, M. P. et al. Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no Journal of Business Venturing entre 1987 e 2010 Manuel. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 56–83, 2014.

FIGUEIRA, A. R.; MELLO, R. C. DE. **Negócios Internacionais Perspectivas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd., 2015.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, p. 05–28, 1999.

FLECK, D. Desafios do crescimento corporativo e suas conseqüências para a perenidade da empresa. **Economia & Conjuntura**, p. 26–37, abr. 2003a.

FLECK, D. Institutionalization and Organizational Long-term Success. **Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, p. 64–80, 2007.

FLECK, D. L. Dois motores do crescimento corporativo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 10–24, 2003b.

FLECK, D. L. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da General Electric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 79–106, 2004.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 257–277, 2002.

FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical perspectives on international business**, v. 3, n. 4, p. 291–305, 2007.

FURTADO, J. Globalização , estabilização e o colapso da empresa nacional. **Economia e Sociedade**, v. 10, n. 1(16), p. 83–104, 2001.

GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P.; DIMITRATOS, P. International Entrepreneurial Culture and Growth of International New Ventures. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 445–471, 2014.

GABRIELSSON, M.; SASI, V.; DARLING, J. Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and born globals. **European Business Review**, v. 16, n. 6, p. 590–604, 2004.

GALKINA, T.; CHETTY, S. Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. **Management International Review**, v. 55, n. 5, p. 647–676, 2015.

GAMA, M. A. B. et al. Internacionalização de business group: A escolha do país de destino pela distância institucional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 61, p. 327–347, 2016.

GARTNER, W. B. The Describing Framework for Conceptual Creation Venture Phenomenon of New. **Academy of Management**, v. 10, n. 4, p. 696–706, 2011.

GAUR, A. S.; KUMAR, V.; SARATHY, R. Liability of foreignness and internationalisation of emerging market firms. **Advances in International Management**, v. 24, p. 211–233, 2011.

GEZER, I.; CARDOSO, S. P. Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: Uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 9, n. 2, p. 43–60, 2015.

GHEMAWAT, P. Distance Still Matters. **Harvard Business Review**, v. 79, n. September, p. 137–147, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, F.; FERREIRA, J.; RAMOS, S. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. **EnANPAD**, p. 1–14, set. 2008.

GINER, J. M.; SANTA-MARÍA, M. J.; FUSTER, A. High-growth firms: does location matter? **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 75–96, 2017.

GODFREY, P. C.; HILL, C. W. L. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic management journal**, v. 16, n. 7, p. 519–533, 1995.

GOUGH, D.; OLIVER, S.; THOMAS, J. Introducing systematic reviews. **An introduction to systematic reviews**, p. 1–16, 2012.

HAGEN, B.; ZUCHELLA, A. Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 497–525, 2014.

HANKS, S. H. et al. Tightening the Life-Cycle Construct : A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in Organizations. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 18, n. 2, p. 5–30, 1993.

HANSSON, G. The new modified Uppsala model. **International Business**, n. January, 2004.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, Å. **Investing in Japan: the experience of Swedish firms**. 1. ed. Stockholm: Inst. of international business (IIB), Stockholm school of economics [Inst. för internationellt företagande vid Handelshögsk.], 1984.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Da Aquisição de Conhecimento à Network : a Visão Evolucionária da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. **Relatórios Coppead**, v. 341, p. 1–22, 2001.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, p. 15–40, 2002.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad

Editora, 2004. v. 1p. 17–39.

HENREKSON, M.; JOHANSSON, D. Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. **Small Business Economics**, v. 35, n. 2, p. 227–244, 2010.

HENREKSON, M.; JOHANSSON, D.; STENKULA, M. Taxation, Labor Market Policy and High-Impact Entrepreneurship. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 10, n. 3, p. 275–296, 2010.

HERRANZ, A.; MACHADO, H. P. V. Motivadores da Internacionalização de Pequenas Empresas de Software: um estudo multi casos nos contextos brasileiro e espanhol. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 261–280, 2019.

HERRINGTON, M.; PENNY KEW, G. Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017. **Global Entrepreneurship Monitor**, p. 1–180, 2016.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização Na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109–124, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values**. Newcastle upon Tyne: Sage, 1980.

HSIEH, C. T.; KLENOW, P. J. The life cycle of plants in India and Mexico. **Quarterly Journal of Economics**, v. 129, n. 3, p. 1035–1084, 2014.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct investment**. Cambridge: MIT press, 1976.

IBGE. **Estatísticas de Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

ISENBERG, D. Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, Not Start-Up. **Harvard Business Review**, n. November 30th, p. 2–3, 2012.

ISENBERG, D. **Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value**. Boston: Harvard Business Press, 2013.

ISENBERG, D. **Scale up - to drive economic growth by catalyzing entrepreneurship ecosystems**. Disponível em: <http://www.babson.edu/executive-education/thought-leadership/entrepreneurship/Pages/scale_up_to_drive_growth.aspx>.

ISENBERG, D.; ONYEMAH, V. Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic

Growth (Innovations Case Narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). **Innovations**, v. 11, n. 1/2, p. 60, 2016.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. G. Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. **International Journal of Management and Organization**, v. 17, n. 1, p. 303–321, 2015a.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. International Marketing and Internationalization Processes - A Network Approach. **Research in International Marketing**, v. 234, p. 376, 1986.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems — A network approach. In: **Knowledge, Networks and Power**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015b. p. 111–132.

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.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83–101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. A Model of the Internationalization Process of the Firm. **Uppsala, Suiza: University of Uppsala, económicas–CIE (Eds.), Industria y Región en Colombia**, p. 147–200, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Markets as networks: Implications for strategy-making. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 484–491, 2011.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. F. The internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305–323, 1975.

JOHNSON, K. E.; STAKE, R. E. The Art of Case Study Research. **The Modern Language Journal**, 1996.

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.

JULIEN, P.; MARCHESNAY, M.; MACHADO, H. V. Interdisciplinaridade Da Pesquisa Em Empreendedorismo E Em Pme : Por Uma Teoria Empreendedora Que Contemple Diferenças. **Revista de Gestão e Planejamento**, v. 11, n. 2, p. 355–368, 2010.

KALINIC, I.; SARASVATHY, S. D.; FORZA, C. “Expect the unexpected”: Implications of effectual logic on the internationalization process. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 635–647, 2014.

KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. **Journal of Management**, 2009.

KISS, A. N.; DANIS, W. M.; CAVUSGIL, S. T. International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 2, p. 266–290, 2012.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. TR/SE-0401, p. 28, 2004.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. **Advances in international marketing**, v. 8, p. 11–26, 1996.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124–141, 2004.

KNIGHT, G.; KOED MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, v. 21, n. 6, p. 645–665, 2004.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411–432, 1988.

KRASNIQI, B. A.; DESAI, S. Institutional drivers of high-growth firms: country-level evidence from 26 transition economies. **Small Business Economics**, v. 47, n. 4, p. 1075–1094, 2016.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. D. A. Metodologia científica. **Metodologia Científica**, p. 1–20, 1991.

LECHNER, C.; DOWLING, M. Firm networks: external relationships as sources for the

growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 15, n. 1, p. 1–26, 2003.

LEE, N. What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. **Small Business Economics**, v. 43, n. 1, p. 183–195, 2014.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. Empreendedorismo Internacional: proposição de um framework. **Em: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD**, p. 1–15, 2012.

LEMAIRE, J.-P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. **Stratégies d'internationalisation**. 1. ed. Paris: Dunod, 1997.

LEMOS, F. F. DE; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. **Journal of World Business**, 2011.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext**, v. 5, n. 1, p. 50–83, 2008.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in an MSc program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668–680, 1998.

LINDIČ, J.; BAVDAŽ, M.; KOVAČIČ, H. Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. **Research Policy**, v. 41, n. 5, p. 928–938, 2012.

LITTUNEN, H.; NIITTYKANGAS, H. The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 1, p. 8–31, 2010.

MACHADO, H. P. V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 419–432, 2016.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561–583, 1997.

MARCH, J. G. Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. **The Bell Journal of Economics**, 1978.

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave para o sucesso das Born Global: comparação entre a teoria e a prática. **Universitas: Relações Internacionais**, v. 14, n. 1, p. 89–102, 26 jul. 2016.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MASON, C.; BROWN, R. Creating good public policy to support high-growth firms. **Small Business Economics**, v. 40, n. 2, p. 211–225, 2013.

MATTAR et al. **Pesquisa de Marketing, 7ª Edição**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

MATTSSON, L.-G. Development of firms in networks: positions and investments. **Advances in international marketing**, v. 3, p. 121–139, 1989.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade Competitiva; realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCDOUGALL, J. **Theaters of the body: A psychoanalytic approach to psychosomatic illness**. New Yourk: W. W. Norton & Company, 1989a.

MCDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387–400, 1989b.

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Some fundamental issues in international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, n. July, p. 1–27, 2003.

MCNAUGHTON, R. B. The Number of Export Markets that a Firm Serves: Process Models versus the Born-Global Phenomenon. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 519, p. 297–311, 2003.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 1992.

MELLO, R. C. DE et al. The long-term trajectory of international new ventures: A longitudinal study of software developers. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 144–171, 2018.

MELLO, R. C. DE; ROCHA, A. DA; MACULAN, A. **A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais?** Anpad. **Anais...Recife**: 2009

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 1998.

MINTZBERG, H.; SHAKUN, M. F. Strategy formulation. **Management Science (pre-1986)**,

v. 24, n. 9, p. 920, 1978.

MIRANDA, F. A. A influência das redes sociais no processo de internacionalização de empresas: um estudo baseado no modelo de networks. **Revista da Faculdade de Administração e Economia village.**, v. 6, n. 2, p. 67–84, 2015.

MITCHELL, R. K. et al. Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. Winter, p. 93–104, 2002.

MOEN, O. The Born Globals A new generation of small European exporters. **International Marketing Review**, v. 19, n. 2, p. 156–175, 2002.

MOEN, Ø.; SERVAIS, P. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, p. 49–72, 2002.

MOHR, V. et al. The role of alliances in the early development of high-growth firms. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 233–259, 2014.

MONTEIRO, G. F. A. High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 96–111, 2019.

MONTEIRO, G. F. DE A. Empresas de alto crescimento e o desafio de Scale-UP: onde estamos e para onde podemos ir. **Cátedra Endeavor**, v. 1, n. 1, p. 1–39, 2017.

MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENODERFER, M. L. **Meta-Análise da Produção Científica Internacional sobre Empreendedorismo no Setor Público: O que tem sido escrito acerca disso?** XXXVI Encontro ANPAD. **Anais...2013** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1645.pdf>

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 19, n. 1, p. 69–88, 2007.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5–25, 2006.

NAVARRO, J. L. B.; CASILLAS, J. C.; BARRINGER, B. Forms of growth: How SMEs combine forms of growth to achieve high growth. **Journal of management & organization**, v. 18, n. 1, p. 81–97, 2012.

NUMMELA, N. et al. Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 527–550, 2014.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, 1996.

ODORICI, V.; PRESUTTI, M. The entrepreneurial experience and strategic orientation of high-tech born global start-ups: An analysis of novice and habitual entrepreneurs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 3, p. 268–291, 2013.

OECD. **Measuring Entrepreneurship :A Digest of Indicators**. Paris: OECD, 2008. Disponível em: <www.oecd.org>.

OECD. **High-Growth Enterprises: What Governments can do to make a Difference** **Studies on SMEs and Entrepreneurship**. Paris: [s.n.]. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/high-growth-enterprises_9789264048782-en#page238>.

OLIVEIRA, C. M. DE et al. **Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Sistemática da Literatura**. Encontro de Gestão e Negócios. **Anais...**Uberlândia: 2018

OLIVEIRA, R. H.; FIGUEIRA, A. R.; PINHANEZ, M. Review of International Business Uppsala model : A contingent theory to explain the rise of EMNEs. **Internext – Revista Eletrônica De Negócios Internacionais**, v. 13, n. 2, p. 30–42, 2018.

OUCHI, W.; WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 540, 1977.

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.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. **Management International Review**, v. 37, p. 85–99, 1997.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. **Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization** **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2005a.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. **The internationalization of entrepreneurship** **Journal of International Business Studies**, 2005b.

OVIATT, B.; SHANE, S.; MCDUGALL, P. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 6, p. 469–487, 1994.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; KRISHNAN, R. **Marketing Research**. Boston: Cengage Learning, 2006.

PAULA PYDD TEIXEIRA, A.; SPEROTTO FLORES, F. O Modelo De Internacionalização De Uppsala Sob a Ótica Da Visão Baseada Em Recursos (Rbv). **REAVI- Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 3, n. 3, p. 1–12, set. 2014.

PEIRCE, C. S. **Semiótica e Filosofia: textos Escolhidos de Charles Sanders Pierce**. 1ª ed. São Paulo: Cultrix / Edusp, 1975.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S. Modelo De Decisão Effectuation: Uma Alternativa Para O Estudo Da Criação De Novos Negócios. **Holos**, v. 8, p. 211, 2017.

PENROSE, E. **Theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford university press, 2009.

PETERSEN, B. **Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalization model**. Copenhagen: Institute of International Economics and Management, Copenhagen Business School, 1996.

PETRELLA, R. **Globalization and internationalization: the dynamics of the emerging world order**. London: Routledge, 2005.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 29. ed. São Paulo: Campus, 1989.

PORTER, M. the Competitive Advantage of Nations - Porter, Me. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 507–510, 1992.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. **Measuring Business Excellence**, v. 1, n. 2, p. 396, 1980.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. **The Big Idea**, n. February, 2011.

PRASHANTHAM, S. Foreign network relationships and the internationalisation of small knowledge-intensive firms. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 6, n. 6, p. 542–553, 2006.

RAMOS, W.; ALPERSTEDT, G. D. O Processo de Internacionalização de uma Empresa de

Software para Moda: da Incubadora ao Investimento Direto no Exterior. **2011**, v. 5, n. 2, p. 66–90, 2010.

RAPOSO, M. L. B.; SILVA, J. R.; VIANA, C. J. S. Internacionalização: Uma Abordagem na Óptica da Teoria das Redes e dos Recursos. **Revista Portuguesa de Marketing**, v. 16, p. 1–12, 2004.

RASMUSSAN, E. S.; MADSEN, T. K.; EVANGELISTA, F. The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 13, n. 3, p. 75–107, 2001.

RAYMOND, L. et al. Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 230–253, 2014.

REICHERTZ, J. Abduction: The logic of discovery of grounded theory. **Forum Qualitative Sozialforschung**, 2009.

RENNIE, M. Born Global. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45–52, 1993.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração-RAUSP**, 2002.

RIALP, A. et al. The born-global phenomenon: A comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 133–171, 2005.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. **The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?** **International Business Review**, 2005.

RIBEIRO, F. C. F.; PIMENTEL, J. E. A. Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência do Perfil do Empreendedor e da Localização Geográfica. **XXXIII EnANPAD - 2009**, n. 1994, p. 1–16, 2009.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 866–888, 2012.

RIBEIRO, H. C. M. Produção acadêmica do tema internacionalização divulgada nos periódicos nacionais: Um estudo bibliométrico. **Internext**, v. 11, n. 1, p. 1, 2016.

RICARDO, W.; JABBOUR, C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa

qualitativa: boas práticas e sugestões. **Currículo Lattes**, 2011.

ROGERS, M. et al. High growth firms in the UK: Lessons from an analysis of comparative UK performance. **BERR Economics Paper**, v. 3, p. 61, 2008.

ROSA, F. M. DA; CHEVITARESE, L. Vigilância e Relações de Poder nas Redes Sociais: questões éticas na sociedade contemporânea. **Organicom**, v. 27, n. 14, p. 59–70, 2017.

ROSA, F. M. DA; MELLO, R. D. C. DE; FERREIRA, V. A. D. C. The phenomenon of internationalization and scale-up enterprises : a systematic literature review. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 13, n. 2, p. 71–85, 2018.

ROSA, P. L. P. **Programas de conexão de empreendedores funcionam? Uma análise de impacto do Programa de Apoio da Endeavor Brasil. 2017. 45f. tese (Dissertação de mestrado em Economia)**. São Paulo: FGV, 2017.

RUGMAN, A. **Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets**. London: Croom Helm, 1981.

RUGMAN, A. M. Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature. **Review of World Economics**, v. 116, n. 2, p. 365–379, 1980.

RUGMAN, A. M. Internalization is still a general theory of foreign direct investment. **Weltwirtschaftliches Archiv**, v. 121, n. 3, p. 570–575, 1985.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. **A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises**. Journal of International Business Studies. **Anais...**jan. 2004

SALUSSE, M. A. Y.; ANDREASSI, T. O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 1,305-327, 2016.

SANDES-GUIMARÃES, L. V. DE; DINIZ, E. H. Gestão de periódicos científicos: estudo de casos em revistas da área de Administração. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 449–461, 2014.

SARASVATHY, S. et al. An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71–93, 2014.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2,

p. 243–263, 2001a.

SARASVATHY, S. D. Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. **Academy of Management Proceedings**, v. 2001, n. 1, p. D1–D6, 2001b.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. v. 2010

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, n. 4 SPEC. ISS., p. 385–406, 2005.

SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 113–135, 2011.

SARASVATHY, S.; DEW, N. **Effectuation and over-trust: Debating Goel and KarriEntrepreneurship: Theory and Practice**, 2008.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 25–48, 2013.

SARGENT, J.; MATTHEWS, L. High-Growth Entrepreneurship in Mexico. **Latin American Business Review**, v. 16, n. 2, p. 143–163, 2015.

SARMENTO, C. F. B.; CARVALHO, C. A. S. DE; DIB, L. A. D. R. Effectuation e a influência das redes sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. **Internext**, v. 11, n. 1, p. 63, 2016.

SASSEN, S. **A Sociology of GlobalizationA Sociology of Globalization**, 2007.

SATTERTHWAITE, S.; HAMILTON, R. T. High-growth firms in New Zealand: Superstars or shooting stars? **International Small Business Journal**, v. 35, n. 3, p. 244–261, 2017.

SCHWEIZER, R. The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 745–751, 2012.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343–370, 2010.

SEBRAE-RJ. **Regulamento Scale Up Rio**. Disponível em: <<http://scaleuprio.com.br/wp-content/uploads/2017/05/scaleup-rio-regulamento-v6-1.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

SEBRAE; ENDEAVOR; NEOWAY. **Scale-Up Rio**. Rio de Janeiro: Sebrae-RJ, 2017. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/UFs/RJ/Anexos/PESQUISA SCALE UPS RJ_final.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/PESQUISA%20SCALE%20UPS%20RJ_final.pdf)>.

SEGARRA, A.; TERUEL, M. High-growth firms and innovation: An empirical analysis for Spanish firms. **Small Business Economics**, v. 43, n. 4, p. 805–821, 2014.

SHANE, S. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. **Small Business Economics**, v. 33, n. 2, p. 141–149, 2009.

SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of Born Globals: A network view. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 739–753, 2003.

SHENKAR, O. Cultural Distance Revised: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 519–535, 2001.

SILVA, R. A. DA; MORAES, W. F. A. DE. A Evolução do Modelo de Upssala à Luz da Abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos. **Internext – Revista Eletrônica De Negócios Internacionais**, 2013.

SILVA, R. C. M. DA; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 43–62, 2010.

SILVA, R. S. M. DA; DIB, L. A. DA R. Processos de Internacionalização de Born Globals: Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software. **V Encontro de Estratégia da ANPAD**, v. 5, p. 1–18, 2011.

SIMON, H. A.; FELDMAN, J. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **Source: The American Economic Review**, 1959.

SINGER, S.; AMORÓS, E.; MOSKA, D. **Global Entrepreneurship Monitor - 2014 Global Report** Global Entrepreneurship Monitor. London: [s.n.].

SINKOVICS, R. R.; ALFOLDI, E. A. Progressive Focusing and Trustworthiness in Qualitative Research: The Enabling Role of Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS). **Management International Review**, v. 52, n. 6, p. 817–845, dez. 2012.

SIPOLA, S.; PUHAKKA, V.; MAINELA, T. A Start-Up Ecosystem as a Structure and Context for High Growth. **Global Entrepreneurship: Past, Present & Future**, v. 29, p. 179–202, 2016.

SOARES, E. Modelo de Uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. **Gestão e Planejamento-G&P**, v. 14, n. 2, p. 338–349, 2013.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Londres: SAGE Publications, 1995.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), p. 17–27, 1990.

TEAGUE, B. T.; GARTNER, W. B. Toward a theory of entrepreneurial behavior. In: GORKAN AHMETOGLU, TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC, BAILEY KLINGER, T. K. (Ed.). . **The Wiley Handbook of Entrepreneurship**. Hoboken: Wiley, 2017. p. 71–94.

TEECE, D. J. Transaction cost economics and the multinational enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 7, p. 21–45, 1986.

TEECE, D. J. The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power. **Transfer And Licensing Of Know-how And Intellectual Property, The: Understanding The Multinational Enterprise In The Modern World**, p. 405, 2008.

TERJESEN, S.; BOSMA, N.; STAM, E. Advancing Public Policy for High-Growth, Female, and Social Entrepreneurs. **Public Administration Review**, v. 76, n. 2, p. 230–239, 2016.

THIRY-CHERQUES, H. R. A validade da generalização. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, p. 622–628, 2009a.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento —. **Revista PMKT**, p. 20–27, 2009b.

TREVISAN, L. Internacionalização De Empresas Brasileiras: Uma Aplicação Do " Modelo De Uppsala ". **Journal of International Business Studies**, n. 2, p. 163–164, 2008.

TURNBULL, P. W.; VALLA, J.-P. Strategic planning in industrial marketing: an interaction approach. **European Journal of Marketing**, v. 20, n. 7, p. 5–20, 1986.

TURNER, I. Strategy and organization. **Henley Manager Update**, v. 14, n. 3, p. 1–13, 2003.

TUROLLA, F. A.; CHIAVEGATTI, D. Risco no modelo de internacionalização de Uppsala.

Organizações em Contexto, v. 7, n. 3, p. 129–156, 2011.

UMSCHEID, C. A. A primer on performing systematic reviews and meta-analyses. **Clinical Infectious Diseases**, v. 57, n. 5, p. 725–734, 2013.

URBANO, D.; APARICIO, S. Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 102, p. 34–44, 2016.

VAHLNE, J.-E. J. J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189–210, 24 maio 2013a.

VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189–210, 24 maio 2013b.

VAHLNE, J.-E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic distance: model and empirical investigation. **Export and foreign establishments**, p. 81–159, 1973.

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Replacing traditional economics with behavioral assumptions in constructing the uppsala model: Toward a theory on the evolution of the Multinational Business Enterprise (MBE). **Research in Global Strategic Management**, v. 16, p. 159–176, 2014.

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 9, p. 1087–1102, 2017.

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. The Uppsala model: Networks and micro-foundations. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 1, p. 4–10, 2020.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa The Case Study as a Research Mode. **Rev SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383–386, 2007.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. In: **International economic policies and their theoretical foundations**. Cambridge: Academic Press, 1992. v. 80p. 415–435.

WACH, K. Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 3, n. 2, p. 9–24, 2015.

WACH, K.; WEHRMAN, C. Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields. **International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries**, p. 9–22, 2014.

WAHID, H. et al. Prestasi kecekapan pengurusan kewangan dan agihan zakat: perbandingan antara majlis agama islam negeri di Malaysia. **Jurnal Ekonomi Malaysia**, v. 51, n. 2, p. 39–54, 2017.

WAKKEE, I.; VAN DER VEEN, M.; EURLINGS, W. Effective Growth Paths for SMEs. **Journal of Entrepreneurship**, v. 24, n. 2, p. 169–185, 2015.

WARFIELD, J. N.; CARDENAS, A. R. A Handbook of Interactive Management. p. 338, 2002.

WELCH, D. E.; WELCH, L. S. The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, p. 11–28, 1996.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of general management**, v. 14, n. 2, p. 34–55, 1988.

WELTER, C.; KIM, S. Effectuation under risk and uncertainty: A simulation model. **Journal of Business Venturing**, 2018.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H. C.; WELCH, L. S. Pre-Export Activity: The First step in Internationalization. **Journal of International Business Studies**, 1978.

WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 540–544, 1977.

WILLISON, J.; BUISMAN-PIJLMAN, F. Testing the revisited uppsala model: does insidership improve international performance? **International Marketing Review**, v. 32, n. 6, p. 63–83, 2015.

WILTBANK, R. E.; SARASVATHY, S. D. **What effectuation is not: Further development of an alternative to rational choice**. Academy of Management Conference, Batten Institute at the Darden Graduate School of Business, Virginia, EUA. **Anais...2010**

WONG, P. K.; HO, Y. P.; AUTIO, E. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. **Small Business Economics**, v. 24, n. 3, p. 335–350, 2005.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Los Angeles: Sage Publications, 2003a. v.

34

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Los Angeles: Sage Publications, 2003b. v. 5

YIN, R. K. **Case Study Research**. Los Angeles: Sage Publications, 2009. v. 5

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**, p. 255–288, 2002.

ZUCHELLA, A. **Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case**. Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. Athens, Greece: European International Business Academy. **Anais...**2002

ZUCHELLA, A.; SIANO, A. Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: a focus on textile and clothing firms in the Campania Region. **International Studies of Management & Organization**, v. 44, n. 1, p. 21–41, 2014.

APÊNDICE A - QUADRO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO SCALEUP RIO 2016 E 2017

Quadro 33 - Sondagem dos casos por dados secundários

(continua)

| Empresa | Atividade | Internacionalização | Sócio(s) | Empreendedor | Potencial para entrevista | Vale como caso? |
|----------------|---|---|--|---|---------------------------|-----------------|
| Mainô | Software de gestão | Não há indícios | Eduardo | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Eletrofrigor | E-commerce de peças para ar condicionado | Não há indícios | Graciele Davince Pereira | idiomas: Espanhol Inglês | Mediano | Talvez |
| Alô Madrugá | Delivery e venda de bebidas fora do horário comercial | Não há indícios | Leon Henrique Schaefer | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Lev | Fabricante e comercialização de bicicletas elétricas | Talvez EUA | Rodrigo Carvalho Affonso / Bruno Carvalho Affonso | Informações não encontradas | Mediano | Talvez |
| Zerezes | Marca de óculos e e-commerce de óculos de madeira | Não há indícios | Rodrigo Tassara Latini | Segue HBR e consultorias em inglês | Baixo | Não |
| PEBMED | Aplicativo de conteúdos médicos | Não há indícios | Bruno Lagoeiro | Têm depoimentos em inglês no seu LinkedIn | Baixo | Não |
| Gaudium | Desenvolvedoras de aplicativos | Sim América Latina | Ricardo Góes | Espanhol Inglês | Alto | Sim |
| Estante Mágica | Plataforma de projetos pedagógicos | Não há indícios | Pedro Concy | Curso em Stanford | Mediano | Talvez |
| MyLASH | Estética – extensão de cílios | Pertence ao grupo SMZT holding de franquias | Carina Rocha de Arruda | Informações não encontradas | Baixo | Talvez |
| Cervejaria Noi | Fabricante de cervejas artesanais | Prêmio internacional em 2015 | Bárbara | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| SK Imagens | Imagens laboratoriais na área odontológica | Não há indícios | Karla Vitória Abdala de Oliveira | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| IBooking | Motor de reservas online para hospedagem | Não há indícios | Marcos Macedo | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Andrea Marques | Marca de roupas | Sim USA – Florida Vendas em multimarcas | Andrea de Rezende Marques /Daniella Pessoa / Gabriela Moraes | Informações não encontradas | Alto | Sim |
| Fry's | Master Franquia de Fastfood | Pertence a franquia internacional | José Guilherme Leibel Aranha / Silze Takano Olivieri | Idiomas: Inglês e Espanhol | Médio | Talvez |

Quadro 33 - Sondagem dos casos por dados secundários

(continuação)

| Empresa | Atividade | Internacionalização | Sócio(s) | Empreendedor | Potencial para entrevista | Vale como caso? |
|-------------------------|---|--|---|---|---------------------------|-----------------|
| MD Logística | Operador logístico | Não há indícios | Luiz Figueiredo Leal de Araujo Filho (Diretor) / Fernanda Gaspar Dias de Almeida Araújo (Sócia) | Idiomas: Inglês | Baixo | Não |
| Next Level | Consultoria especialista na localização de Bolsas de Estudo em Universidades norte-americanas para atletas/estudantes de várias modalidades desportivas | Está no Brasil e Portugal Mandar atletas para estudar nos EUA com bolsa | Danilo Miller de Sousa Santos | Informações não encontradas | Alto | Sim |
| Trinks | Plataforma de agendamento de atendimentos em salão de beleza | Não há indícios | Marcel Gewrc / Carina Gewerc | Não foi percebida experiência internacional | Inexistente | Não |
| DentCare | Clínica odontológica | Não há indícios | Eduardo Luiz S. Silva / Fernando Luiz S. Silva | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Triad | Plataforma de monitoramento web e consultoria em pesquisa de mercado | Não há indícios | Miguel Ramos dos Santos | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Moccatto | Fabricante e distribuidora de cápsulas de café | Não há indícios | Fabrizio Serra | Morou e estudou no exterior | Mediano | Talvez |
| Árvore de Livros | Plataforma de leitura digital | Parceria com editoras nacionais e internacionais | João Braga Leal | Perfil não encontrado | Mediano | Talvez |
| Atende Simples | Solução completa de atendimento telefônico terceirizado | Não há indícios | André Pires Dos Santos | Trabalhou e morou em Portugal. Experiências relatadas em inglês | Mediano | Talvez |
| BigData Corp | Processos massivos de captura e estruturação de dados | Sim América latina e com prêmios internacionais | Thorán Araguez Rodrigues | Perfil do LinkedIn em inglês Idiomas: Inglês e Francês | Alto | Sim |
| Billy The Grill | Restaurante temático | Pertence ao grupo Alento de franquias | Luiz Felipe Ferreira Da Costa | Perfil não encontrado | Inexistente | Não |

Quadro 33 - Sondagem dos casos por dados secundários

(continuação)

| Empresa | Atividade | Internacionalização | Sócio(s) | Empreendedor | Potencial para entrevista | Vale como caso? |
|---------------------------|---|---|--|--|---------------------------|-----------------|
| BR Med | Clínicas médicas | Intitulam-se a rede de clínica que mais cresce no Brasil | Vander Cortezi | Inglês | Baixo | Não |
| Descomplica | Ensino à distância | Associação com Universidades para chancela de cursos EAD | André Ventura | Descrição do perfil e experiências em inglês | Baixo | Não |
| Ecotronic | Tratamento de resíduos de equipamentos elétricos e eletrônicos (REEE – lixo eletrônico) | Não há indícios | Carlos Leonardo Rocha de Oliveira | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Equipare | Engenharia Consultiva e Projetos | Não há indícios | Guilherme Fernandes Xavier | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Fábrica de Bolos | Franquia de doces | Não há indícios | Alcir Lima | Perfil não encontrado | Inexistente | Não |
| Fumajet | Soluções tecnológicas inovadoras para o controle de epidemias, pragas agrícolas e atendimento a saúde pública | Sim Certificação internacional operações no Brasil, África e América Central. Patentes internacionais | Marcus Adolpho Victorio Da Costa | Estudou nos EUA | Alto | Sim |
| Hareburger | Franquia de Fastfood vegano | Não há indícios | Marcos Barboza Carneiro De Souza Leite | Informações não encontradas | Mediano | Talvez |
| Pareto Group | Plataforma de campanhas online | Não diretamente Braço de consultoria em internacionalização de empresas | Ramon Thurler Palomo | Experiências internacionais no Vale do Silício Estudou fora | Mediano | Sim |
| Passei Direto | Plataforma de EAD | Conteúdos de língua inglesa (ensino do idioma) | Rodrigo Augusto Gomes Salvador | Fez curso em Harvard | Mediano | Sim |
| Storm Security | Plataforma de vídeos | Sim Escritório em NY | Wanderley Abreu Jr. | passagens pela NASA (Agência Espacial Norte-Americana), ESA (Agência Espacial Europeia), órgãos ligados à OTAN | Alto | Sim |
| Super Commerce | Plataforma de e-commerce de impressão | Não há indícios | Marcel Schmidt | Trabalhou em Roma como internacional Bayer | Baixo | Não |
| Three Monkeys Beer | Cerveja artesanal | Não há indícios | Filipe Oliveira | Boa formação. Mas não apareceram experiências internacionais | Inexistente | Não |

Quadro 33 - Sondagem dos casos por dados secundários

(conclusão)

| Empresa | Atividade | Internacionalização | Sócio(s) | Empreendedor | Potencial para entrevista | Vale como caso? |
|----------------------------|---|---------------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|------------------------|
| Veza Pizzas | Franquia de Pizza | Não há indícios | Assur Fernandes | Inglês | Baixo | Não |
| Wdev | Soluções tecnológicas para o mercado segurador | Não há indícios | Guillermo Alfredo Reid | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| We do Logos | Marketplace de serviços de design | Não há indícios | Gustavo de Mesquita Mota | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Wpensar | Sistemas de Gestão Escolar | Não há indícios | Bruno Damasco | Inglês Não houve evidências de experiências internacionais | Inexistente | Não |
| Xtech Commerce/Vtex | Plataforma de e-commerce | Sim | Vitor Jordão | Informações não encontradas | Alta | Sim |
| Yenzah | Cosméticos | Não há indícios | Marcelo Chrispim | Informações não encontradas | Inexistente | Não |
| Zoox | Tecnologia de wifie, reconhecimento facial, BigData | Sim México, EUA e Europa | Rafael Soares De Albuquerque | Experiências escritas em inglês | Alta | Sim |

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**Informações gerais:**

Nome:

Idade:

Cargo:

E-mail:

WhatsApp (DDD)

Maior titulação (3º grau; Pós; Mestrado; PhD; Pós-Doc.)

Nome fantasia (ou razão social) da sua empresa

Site da empresa

Ano de fundação

Quantidade de funcionários aproximada

1. A sua empresa participou de qual programa para Scale-Ups da Endeavor? Em que Estado (UF)? Você participou diretamente do programa para Scale-Ups da Endeavor? Em que ano?

2. Com que frequência você viajou para o exterior - a trabalho ou a lazer - nos últimos 5 anos?

Não viajei ao exterior neste período;

Até 5 vezes;

Entre 5 e 10 vezes;

Mais de 10 vezes.

3. Sobre a sua formação acadêmica e capacitação profissional (Assinale quantas opções julgar necessário)

Nunca fiz cursos no exterior;

Fiz algum curso no Brasil em idiomas estrangeiros (com exceção de cursos de línguas);

Fiz pelo menos 1 curso livre - de curta duração - no exterior;
Fiz pelo menos 1 especialização (pós-graduação), ou parte dela, no exterior;
Fiz o mestrado, ou parte dele (sanduíche), no exterior;
Fiz o doutorado, ou parte dele (sanduíche), no exterior;
Fiz o pós-doutorado, ou parte dele (sanduíche), no exterior;
Outros.

4. Você já utilizou alguma(s) dessas fontes para ajudar na identificação de novas oportunidades internacionais?

(Assinale quantas opções julgar necessário)

Nunca busquei oportunidades de negócios no exterior;
Rede pessoal de contatos;
Parceiros de negócio /Fornecedores/ Clientes;
Associações e grupos de *networking*;
Mídia (veículos de comunicação, portais de notícias);
Pesquisas na Internet (Google, blogs, posts em redes sociais, sites);
Outros.

5. Em qual faixa se enquadra a receita operacional bruta anual da empresa em 2018 (em reais):

Até 1 milhão;
Entre 1 e 4,8 milhões;
Acima de 4,8 até 20 milhões;
Acima de 20 até 50 milhões;
Acima de 50 milhões.

6. Qual percentual da receita operacional bruta foi decorrente de vendas no exterior?

Até 5%;
Entre 5% e 10%;

Entre 10% e 20%;

Entre 20% e 50%;

Acima de 50%.

7. Sobre vendas no mercado externo: Quais os tipos de transação sua empresa utiliza - ou utilizou - para atender ao mercado externo? (Assinale quantas opções julgar necessário)

Não temos vendas para o mercado externo;

Venda direta para empresas estrangeiras realizada em território nacional;

Exportação direta para lojista estrangeiro;

Exportação direta para montadora ou processadora no exterior que usa o produto da empresa como componente ou insumo do seu próprio produto;

Exportação para distribuidor estrangeiro;

Exportação via trading local;

Participação em consórcio de exportação;

Escritório próprio de vendas no exterior;

Centro próprio de distribuição no exterior;

Licenciamento de produção;

Licenciamento de marcas;

Franquia no exterior;

Joint Venture no exterior;

Aquisição de fábrica no exterior;

Construção de fábrica no exterior;

Aquisição de empresa fora do Brasil;

Outros.

8. Assinale os principais fatores que motivaram a sua empresa a vender no mercado externo. Em caso de não ter realizado operações internacionais, marque as opções que o motivariam a vender no exterior: (Por favor, marque no máximo 3) w

Nunca tive - e ainda não tenho - interesse em realizar vendas no exterior;

Cultura, visão ou experiência internacional do fundador (vivência com pessoas que têm negócios no exterior, experiências internacionais anteriores);

Acesso a novos mercados e crescimento potencial do mercado (conhecimento de fornecedores e/ou clientes no exterior. Acesso a informações de mercados e dados de setores econômicos no exterior);

Necessidade de estar onde o cliente está (identificação de oportunidades de novos clientes no exterior e necessidade de atender os clientes no país(es) de destino com a internacionalização);

Disponibilidade de recursos (identificação de recursos correlatos às atividades da empresa: matéria-prima, mão de obra, infraestrutura etc.);

Maturação do produto (visão de que a expansão internacional aumentaria o ciclo de vida do produto e que atenderia bem outros mercados internacionais);

Preço do produto competitivo internacionalmente (taxa de câmbio atrativa; competidores locais com menos eficiência operacional, mercado internacional com maior poder aquisitivo);

Explorar novas oportunidades (buscar novas oportunidades de expansão e ganhos de mercado);

Aumento da competitividade doméstica / declínio de demanda no mercado nacional (maior concorrência interna, perda de margens no mercado nacional);

Leis, impostos e regulamentações domésticas (forte regulamentação do setor no país de origem e alta carga tributária brasileira);

Contato de empresas estrangeiras em busca de negócios (acesso a pessoas chave em empresas estrangeiras em busca de novos negócios e parceiros internacionais);

A empresa foi fundada tendo em vista o mercado internacional, Born global “nascida global”. (A atividade já previa atender o mercado internacional desde a criação do negócio);

Incentivos de órgãos governamentais ou de associações setoriais (fomentos do governo e órgãos nacionais para a internacionalização);

Intenção estratégica (a internacionalização já era uma estratégia pré-definida no planejamento estratégico da empresa e/ou nas suas metas);

Criação de Blocos econômicos (facilidade de acesso a mercados parceiros, vantagens tarifárias, facilidades legais por acordos econômicos entre países);

Outros.

9. Quanto a internacionalização ajudou a empresa a crescer de forma acelerada?

Não tenho vendas/transações comerciais fora do Brasil;

Não ajudou;

Pouquíssimo (até 2%);

Pouco (até 5%);

Mediano (até 10%);

Muito (até 15%);

Muitíssimo (mais de 20%);

10. Crescimento financeiro da empresa nos últimos 3 anos (percentual aproximado do triênio):

Diminuiu faturamento em relação ao triênio anterior;

Cresceu menos de 20%;

Cresceu entre 20 e 40%;

Cresceu entre 41% e 60%;

Cresceu entre 61% e 100%;

Cresceu acima de 100%.

APÊNDICE C – QUADRO DE VALIDAÇÃO DAS PERGUNTAS DO ROTEIRO COM AS PTS DA PESQUISA

Quadro 34 - Perguntas do roteiro semiestruturado x PTs respondidas

(continua)

| Nº da pergunta | Perguntas |
|----------------|--|
| Q5 | Alguma etapa de sua formação acadêmica foi adquirida no exterior? Qual? |
| Q6 | Você costuma viajar - a trabalho ou a lazer - para o exterior? Com que frequência? |
| Q7 | Você tem ou teve algum/alguns negócio(s) formal(is) além da sua empresa atual? Esse(s) negócio(s) tinha/tinham atuação internacional? Já exerceu alguma atividade fora da sua empresa atual que fosse direta ou indiretamente relacionada com o comércio exterior, fora da sua empresa atual? Qual(is) Atividade(s)? |
| Q8 | A empresa tem faturamento em vendas/operações no exterior? Quem são as pessoas da empresa responsáveis por dirigir as atividades ligadas à internacionalização e à atuação no exterior? (nome, cargo, há quanto tempo estão na empresa). Essas pessoas já tinham experiência internacional prévia? Como a adquiriram? Como a experiência internacional prévia dos dirigentes da empresa influenciou no processo de internacionalização da empresa? Como é o processo decisório na empresa? Como interagem para alguma decisão relevante dentro da empresa? Existe alguma instalação no exterior? De que tipo? (escritório comercial, centro de distribuição, fábrica etc.) |
| Q9 | De que forma a empresa usa – ou usou - o crescimento acelerado no Brasil como estratégia no processo de internacionalização? |
| Q10 | Quais as principais estratégias de marketing usadas no processo de internacionalização? A empresa aborda o crescimento acelerado no Brasil como vantagem competitiva no exterior? A empresa aborda o fato de ser uma <i>Scale-Up</i> na comunicação com o mercado exterior e em momentos de diálogos com os diferentes <i>stakeholders</i> do mercado? |
| Q11 | Quais são os principais produtos/serviços comercializados por sua empresa? |
| Q12 | Quais os faturamentos anuais e as taxas de crescimento aproximadas nos últimos 3 anos? |
| Q13 | Qual foi o principal motivo que, no seu entender, levou a empresa a iniciar operações no exterior? Solicitação de um cliente no Brasil que estava operando nesse país; Pedido de um cliente localizado nesse país; Oportunidade no mercado externo identificada através de pesquisa de mercado; Oportunidade no mercado externo por meio de contato em feira específica do setor; Incentivos governamentais para estender as operações para esse país; Por ser geograficamente próximo; Para sobreviver às pressões do mercado interno; Porque você já conhecia esse país; Por ter relações familiares e visitá-los com frequência; Por ter estudado (graduação ou pós-graduação) nesse país; Por ter trabalhado anteriormente nesse país; Por dispor de relações profissionais estabelecidas anteriormente; Por outro motivo: _____. |

Quadro 34 - Perguntas do roteiro semiestruturado x PTs respondidas

(continuação)

| | |
|---|--|
| Q14 | Que oportunidades foram identificadas no mercado internacional? Como essas oportunidades influenciaram as ações dos empreendedores? Quando aconteceram? |
| Q15 | Quais foram os principais eventos que influenciaram positiva ou negativamente a internacionalização da empresa ao longo do tempo? (câmbio favorável/desfavorável, incentivo governamental, apoio institucional, barreiras sanitárias, a marca Brasil etc.) |
| Q16 | Houve algum obstáculo para a entrada em algum(ns) do(s) país(es) de atuação da empresa? (diferenças no comportamento do consumidor, idioma, sistema legal ou relações de trabalho a cada novo país que ingressava.) Como conseguiram contornar esse(s) problema(s)? |
| Q17 | Como considera as barreiras do seu segmento de mercado para a internacionalização? |
| 18 | Qual foi o primeiro contato da empresa com o mercado exterior? |
| | Através de participação em eventos internacionais; |
| | Através de relações dos sócios com pessoas/instituições no exterior; |
| | Outro contato: qual(is)? |
| Q19 | Qual foi o primeiro país em que a empresa fez a sua primeira venda/operação internacional? Por quê? |
| Q20 | Em que ano essa primeira venda ou operação aconteceu? Essa venda foi após quantos anos da fundação da empresa? |
| Q21 | Qual foi o tipo da primeira operação externa de sua empresa? |
| | Comércio eletrônico (vendas realizadas pela internet e envio do produto pela empresa via exportação ou o cliente realiza o <i>download</i> do produto ou utiliza um serviço via <i>site</i> da empresa); |
| | Distribuidor local; |
| | Exportação; |
| | Escritório de vendas; |
| | <i>Joint ventures</i> ou aliança estratégica no exterior (alianças e parcerias estabelecidas com empresas, universidades ou institutos de pesquisa no exterior); |
| | Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos a empresas no Exterior; |
| | Aquisição de empresa no exterior; |
| <i>Greenfield</i> (implantação, do zero, de subsidiária própria); | |
| Q22 | Após o primeiro mercado no exterior em que entrou, em que momento foi percebido que a empresa estava pronta para expandir para um novo mercado? Por quê? |
| Q23 | Ao longo do tempo a empresa adotou o mesmo modelo de atuação no exterior? Existe algum motivo para seguirem este “padrão”? Qual a justificativa para mudarem? |
| Q24 | A estratégia de internacionalização foi desenvolvida pensando no longo prazo? A visão se mantém ou teve mudanças em relação aos novos mercados internacionais? |
| Q25 | Quando se considerou a possibilidade de ter negócios no exterior, a empresa tinha conhecimento prévio do novo mercado? Que tipo de conhecimento? |
| Q26 | Já trabalhou ou esteve no país previamente? |
| Q27 | Fez algum estudo ou pesquisa antes de entrar em cada mercado? |
| Q28 | Houve alguma adaptação para tornar a internacionalização possível? Essa adaptação foi feita de forma espontânea ou foi formalmente estruturada? Qual a velocidade nas decisões e qual o nível de flexibilidade adotado frente aos obstáculos encontrados durante o processo de internacionalização? |

Quadro 34 - Perguntas do roteiro semiestruturado x PTs respondidas

(continuação)

| | |
|-----|--|
| Q29 | Como foi o processo de obtenção de informações ou ideias para identificar novas oportunidades internacionais? |
| | Parceiros: _____; |
| | Amigos: _____; |
| | Distribuidores: _____; |
| | Mídia: _____; |
| | Internet: _____. |
| Q30 | Qual foi, em sua opinião, a melhor forma de adquirir conhecimento sobre o mercado? Pode citar alguns exemplos? Essa forma de obtenção de informações foi mantida para identificar novos mercados fora do Brasil? |
| Q31 | Depois da entrada no exterior, fez outros estudos/planos ou foi adquirindo conhecimento com as operações? |
| Q32 | O ritmo de entrada em novos países se manteve ou se alterou conforme a empresa expandia para novos mercados e ganhava experiência no exterior? |
| Q33 | Quais as percepções que tinha quanto a esses mercados e em que medida essas percepções se modificaram? |
| Q34 | Qual a sua percepção de semelhanças e diferenças entre o Brasil e os países em que a empresa está atuando? |
| Q35 | Por ocasião da entrada no mercado e à medida que adquiriu conhecimento do mercado, houve mudanças de percepção? |
| Q36 | <p>A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional? Essa(s) empresa(s) era(m) brasileira(s) ou estrangeira(s)? A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da empresa no exterior? Que tipo(s) de benefício(s) essa parceria trouxe para a sua empresa? Adicionou tecnologia ao meu produto/serviço; Trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado; Trouxe clientes potenciais para o meu produto/serviço; Permitiu à minha empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele mercado.</p> <p>Com que tipo(s) de benefício(s) a sua empresa contribuiu para essa parceria? Adicionou tecnologia ao produto/serviço do parceiro; Permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes; Permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto/serviço equivalente por um preço menor;</p> <p>Outra contribuição: _____.</p> <p>Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial entre as empresas? Qual era? Não existia. Sim, existia um relacionamento social (amizade, parentesco etc.); Sim, existia um relacionamento profissional (fornecedor, cliente etc.); Sim, executivos desse parceiro haviam sido colegas de trabalho de executivos de nossa empresa anteriormente.</p> <p>Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado(s) no exterior ou também para o mercado nacional? A parceria foi estabelecida através de um documento formal – contrato, termo de compromisso etc. - ou os negócios aconteceram de maneira informal? Essa parceria foi ampliada com o passar do tempo ou se manteve igual ou menor? De que maneira?</p> |
| Q37 | A rede (<i>network</i>) que cada gestor responsável pelo mercado de atuação da empresa possui influência no processo de decisão sobre a internacionalização da empresa? |

Quadro 34 - Perguntas do roteiro semiestruturado x PTs respondidas

(conclusão)

| | |
|-----|---|
| Q38 | Como vocês usaram a rede internacional no processo de internacionalização da empresa? Em sua opinião, existem vantagens competitivas significativas para as empresas que têm uma rede internacional ativa? Quais? Por quê? |
| Q39 | Em sua opinião, a falta de uma rede internacional pode inviabilizar ou aumentar significativamente a dificuldade no processo de internacionalização? Por quê? No caso da empresa de vocês, houve esta dificuldade por escassez de uma rede internacional estrutura? Vocês teriam resultados melhores no processo de internacionalização se tivessem uma rede internacional de contatos mais estruturada no exterior? Por quê? |
| Q40 | Como vê a participação de sócios estrangeiros na atuação internacional da empresa? |
| Q41 | Existe algum fator pessoal, ligado à motivacional e/ou a sua autorrealização, que tenha influenciado na decisão de internacionalizar a empresa? Qual? Por quê? O que significa para você pessoalmente o processo de internacionalização da empresa? |
| Q42 | Qual a sua percepção sobre risco? Por quê? |
| Q43 | Em relação ao risco, como enxergam a possibilidade de falha? |
| Q44 | Você considerou os riscos quando internacionalizou a empresa? |
| Q45 | Existe algum limite “preestabelecido” para onde a empresa aceitaria arriscar? |
| Q46 | Por que motivo ou situação você abriria mão do controle da empresa (fusão, venda etc.)? |
| Q47 | Durante o processo de internacionalização, houve alguma estratégia deliberada por parte dos sócios para manter o controle acionário e/ou gerencial da empresa no exterior? Como foi? Houve instrumentos legais assinados entre as partes envolvidas? |
| Q48 | Estava previsto no planejamento inicial da empresa – formal ou informal – o processo de internacionalização no curto prazo? |
| Q49 | Você enxerga o mercado internacional como principal fonte de negócio ou este é apenas um complemento ao mercado doméstico? |
| Q50 | A empresa tem plano de expansão internacional formal e por escrito? Como está estruturado? |

Quadro 35 - Proposições teóricas x perguntas que respondem direta ou indiretamente as proposições teóricas (conclusão)

| Proposições teóricas x perguntas do roteiro semiestruturado | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| PT21 - O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses. | | | | | | | | | | | | | |
| Q8 | Q9 | Q10 | Q12 | Q13 | Q14 | Q19 | Q20 | Q21 | Q22 | Q23 | Q24 | Q32 | |
| PT22 - Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior. | | | | | | | | | | | | | |
| Q8 | Q12 | Q18 | Q19 | Q20 | Q22 | Q23 | Q24 | Q28 | Q29 | Q32 | Q33 | | |
| PT23 - A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros. | | | | | | | | | | | | | |
| Q8 | Q14 | Q16 | Q17 | Q18 | Q19 | Q20 | Q21 | Q22 | Q23 | Q24 | Q25 | Q27 | Q29 |
| Q30 | Q31 | Q32 | Q36 | Q37 | Q39 | Q40 | Q49 | Q50 | | | | | |
| PT24 - A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa. | | | | | | | | | | | | | |
| Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 | Q18 | Q19 | Q22 | Q23 | Q24 |
| Q25 | Q26 | Q27 | Q28 | Q29 | Q30 | Q31 | Q32 | Q33 | Q34 | Q35 | Q48 | | |

**APÊNDICE E - QUADRO DE COMPARAÇÃO DAS PERGUNTAS COM AS PTS
RESPONDIDAS E A MONTAGEM DOS CASOS**

Quadro 36 - Perguntas do roteiro semiestruturado x PTs respondidas

(continua)

| Número da pergunta do roteiro | Proposições teóricas respondidas através das perguntas do roteiro de entrevista | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | PT1 | PT2 | PT3 | PT4 | PT5 | PT6 | PT7 | PT8 | PT9 | PT10 |
| Q5 | PT1 | PT2 | PT4 | PT8 | PT11 | PT14 | PT20 | PT24 | | |
| Q6 | PT1 | PT2 | PT4 | PT8 | PT11 | PT14 | PT20 | PT24 | | |
| Q7 | PT1 | PT2 | PT4 | PT8 | PT11 | PT14 | PT20 | PT24 | CASO | |
| Q8 | PT1 | PT2 | PT3 | PT4 | PT6 | PT7 | PT8 | PT9 | CASO | |
| | PT11 | PT12 | PT13 | PT14 | PT15 | PT16 | PT17 | PT19 | | |
| | PT20 | PT21 | PT22 | PT23 | PT24 | | | | | |
| Q9 | PT19 | PT20 | PT21 | | | | | | | |
| Q10 | PT19 | PT20 | PT21 | | | | | | | |
| Q11 | PT1 | PT12 | PT13 | PT15 | PT18 | CASO | | | | |
| Q12 | PT1 | PT2 | PT3 | PT4 | PT7 | PT8 | PT9 | PT10 | | |
| | PT13 | PT16 | PT21 | PT22 | PT24 | | | CASO | | |
| Q13 | PT1 | PT2 | PT3 | PT4 | PT8 | PT11 | PT12 | PT14 | | |
| | PT15 | PT18 | PT19 | PT21 | PT24 | | | | | |
| Q14 | PT1 | PT2 | PT3 | PT8 | PT11 | PT13 | PT14 | PT15 | | |
| | PT16 | PT17 | PT18 | PT19 | PT20 | PT21 | PT23 | PT24 | | |
| Q15 | PT1 | PT2 | PT4 | PT6 | PT10 | PT11 | PT14 | PT15 | | |
| | PT17 | PT18 | PT20 | PT24 | CASO | | | | | |
| Q16 | PT1 | PT4 | PT10 | PT23 | PT24 | CASO | | | | |
| Q17 | PT1 | PT10 | PT23 | CASO | | | | | | |
| Q18 | PT1 | PT2 | PT4 | PT7 | PT8 | PT9 | PT11 | PT12 | | |
| | PT14 | PT15 | PT18 | PT20 | PT22 | PT23 | PT24 | CASO | | |
| Q19 | PT1 | PT2 | PT3 | PT4 | PT7 | PT8 | PT9 | CASO | | |
| | PT11 | PT14 | PT15 | PT18 | PT20 | PT21 | PT22 | | | |
| | PT23 | PT24 | | | | | | | | |
| Q20 | PT7 | PT9 | PT21 | PT22 | PT23 | CASO | | | | |
| Q21 | PT1 | PT2 | PT12 | PT13 | PT15 | PT18 | PT21 | PT23 | CASO | |
| Q22 | PT1 | PT2 | PT3 | PT4 | PT7 | PT8 | PT9 | PT11 | | |
| | PT12 | PT13 | PT14 | PT15 | PT16 | PT17 | PT18 | PT20 | | |
| | PT21 | PT22 | PT23 | PT24 | CASO | | | | | |

Quadro 36 - Perguntas do roteiro semiestruturado x PTs respondidas

(continuação)

| Número da pergunta do roteiro | Proposições teóricas respondidas através das perguntas do roteiro de entrevista | | | | | | | |
|-------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|
| | PT1 | PT2 | PT4 | PT7 | PT8 | PT9 | PT11 | PT12 |
| Q23 | PT13 | PT14 | PT15 | PT16 | PT17 | PT18 | PT20 | PT21 |
| | PT22 | PT23 | PT24 | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Q24 | PT1 | PT2 | PT4 | PT5 | PT7 | PT9 | PT10 | PT11 |
| | PT12 | PT13 | PT15 | PT16 | PT17 | PT18 | PT20 | PT21 |
| | PT22 | PT23 | PT24 | | | | | |
| Q25 | PT1 | PT4 | PT8 | PT11 | PT14 | PT15 | PT18 | PT20 |
| | PT23 | PT24 | | | | | | |
| Q26 | PT1 | PT2 | PT4 | PT8 | PT11 | PT14 | PT15 | PT17 |
| | PT20 | PT24 | | | | | | |
| Q27 | PT1 | PT2 | PT4 | PT11 | PT12 | PT14 | PT15 | PT18 |
| | PT23 | PT24 | | | | | | |
| Q28 | PT1 | | | | | | | |
| | PT4 | | | | | | | |
| | PT12 | | | | | | | |
| | PT22 | | | | | | | |
| Q29 | PT1 | PT2 | PT4 | PT8 | PT11 | PT14 | PT15 | PT17 |
| | PT18 | PT22 | PT23 | PT24 | | | | |
| Q30 | PT1 | PT2 | PT4 | PT8 | PT11 | PT14 | PT15 | PT18 |
| | PT23 | PT24 | | | | | | |
| Q31 | PT1 | PT2 | PT4 | PT11 | PT17 | PT18 | PT23 | PT24 |
| Q32 | PT1 | PT2 | PT4 | PT7 | PT9 | PT11 | PT13 | PT18 |
| | PT21 | PT22 | PT23 | PT24 | | | | |
| Q33 | PT1 | PT2 | PT4 | PT22 | PT24 | | | |
| Q34 | PT1 | PT2 | PT4 | PT15 | PT24 | | | |

Quadro 36 - Perguntas do roteiro semiestruturado x PTs respondidas

(conclusão)

| Número da pergunta do roteiro | Proposições teóricas respondidas através das perguntas do roteiro de entrevista | | | | | | | |
|-------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Q35 | PT1 | PT2 | PT4 | PT24 | | | | |
| Q36 | PT1 | PT2 | PT5 | PT8 | PT11 | PT14 | PT17 | PT20 |
| | PT23 | | | | | | | |
| Q37 | PT2 | PT5 | PT8 | PT11 | PT14 | PT20 | PT23 | |
| Q38 | PT1 | PT2 | PT5 | PT8 | PT11 | PT14 | PT15 | PT17 |
| | PT18 | PT20 | | | | | | |
| Q39 | PT1 | PT2 | PT5 | PT8 | PT11 | PT14 | PT17 | PT18 |
| | PT20 | PT23 | | | | | | |
| Q40 | PT1 | PT2 | PT4 | PT5 | PT8 | PT17 | PT23 | |
| Q41 | PT1 | PT2 | | | | | | |
| Q42 | PT6 | | | | | | | |
| Q43 | PT6 | PT13 | | | | | | |
| Q44 | PT1 | PT6 | PT13 | | | | | |
| Q45 | PT6 | | | | | | | |
| Q46 | PT3 | PT6 | | | | | | |
| Q47 | PT3 | PT6 | | | | | | |
| Q48 | PT24 | | | | | | | |
| Q49 | PT2 | PT19 | PT23 | | | | | |
| Q50 | PT16 | PT19 | PT23 | | | | | |

**APÊNDICE F – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11 –
ANDREA MARQUES**

Quadro 37 - Trechos codificados por nós x Caso Andrea Marques

(continua)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|-----|--|--|---|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | O Bom Marchê deve ter alcançado as suas metas porque o nosso produto é muito bom. |
| | | | As nossas coleções, tanto de verão quanto de inverno, servem para o verão e as meias estações deles. |
| PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Foi um convite que a gente recebeu para estar presente nessa oferta que eles iam fazer num determinado momento lá. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Tudo o que a gente faz aqui, a gente apenas atendeu ao pedido deles dentro da nossa oferta, sem mudar nada. |
| | | | Eu colocaria como 1ª barreira o custo Brasil. 2º, isso nos obriga a dar um desconto no nosso preço, então nos come margem, arrefece a nossa intenção, a gente tem mais margem no mercado nacional do que no internacional e em 3º lugar, a questão logística, de operacionalizar uma venda para fora que vai requerer a expertise, um foco que a gente ainda não botou [...] por causa das duas barreiras anteriores que eu te falei. Basicamente isso. |
| | | | Você não consegue fazer um planejamento também porque você não sabe se o dólar vai cair ou subir, a gente já teve aqui essa situação numa das vezes que a gente exportou, a gente projetou que o dólar ia estar a R\$2,20, já faz um tempão e aí foi uma aposta. |
| PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | Aí é uma operação que começa a envolver uma série de requisitos que dão trabalho, requerem uma expertise que a gente não tem. É o que te falei, a gente tem que focar naquilo que nos dá mais retorno, que escoar melhor, que flui melhor, e o mercado nacional está funcionando melhor para nós agora nesse momento. |
| | | | A decisão é orgânica, é o que te falei, a gente cresce organicamente em função das oportunidades, para ter as oportunidades mais viáveis, mais a mão, mais factíveis que é o mercado nacional, é o atacado, e agora essa oportunidade de abrir mais uma loja. É assim que a coisa funciona. |
| | | | A última coleção a gente cresceu 33% no atacado. [...] A gente tem o potencial de escalabilidade, mas é porque isso é difícil de você alcançar, não é como esses aplicativos e plataformas e não sei o que, que você multiplica muito e rápido e tal. |
| PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Poderíamos dizer que como ela veio com muito conhecimento de mercado e com um <i>networking</i> forte dela, por ter décadas de atuação no mercado, ela é uma profissional sênior de atacado, então poderia dizer que agora sim a gente está crescendo, talvez um pouco, via <i>networking</i> , porque ela está trazendo essa carteira de clientes que ela tem da experiência pregressa dela. |

Quadro 37 - Trechos codificados por nós x caso Andrea Marques

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|------------------------------------|--|---|
| PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | Eles vieram até nós, não me lembro muito bem como, acho que foi através da Gabriela que, talvez, tenha sido recomendada por alguém e tal. |
| | | | Teve uma vez um pessoal do Japão que veio também ao nosso <i>showroom</i> através de uma <i>trading</i> que nos conhece lá em São Paulo, ela falou "vou levar esse pessoal que está no Brasil, querem ver" |
| | | | Se as <i>tradings</i> do Brasil, que também nem sei se são muitas, acho que não, levassem seus clientes de suas carteiras para lá, para o nosso <i>showroom</i> , seria ótimo. Seria uma maneira orgânica de a gente começar a exportar. |
| | | | Foi um pessoal que foi ao nosso <i>showroom</i> e gostou, lojistas de lá de fora que foram lá e gostaram. |
| PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | Como a nossa escala não é muito grande, a gente não tem uma escala enorme que pudesse diluir custo fixo e, por conseguinte ter preços menores, não é uma operação com escala grande, até porque o segmento de mercado que atende é um tanto quanto restrito, é uma camada lá em cima do mercado, é um nicho mais abastado, de uma consumidora mais exigente, com mais poder aquisitivo. |
| | | | As poucas vezes que a gente foi comprado no exterior, eles estavam pouco se lixando se a coleção era primavera/verão, outono/inverno, sei lá. Não acho que isso seja... a gente não sabe, mas a gente desconfia que isso não seja problema, mas aí partindo da premissa, claro que nossa roupa só vai servir para o verão do hemisfério norte. |
| | | | Mesmo a nossa coleção de inverno serve para o verão dos outros países. |
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | Então essas exportações sempre foram nesse modelo. Nada mais do que um cliente de atacado, só que fora do país. |
| | | | Seria uma boa maneira da gente se internacionalizar de maneira mais orgânica, sem ter que estar indo a mercado lá fora, pesquisar, prospectar. |
| | | | A gente não tem esse braço, esse fôlego para sair prospectando internacionalmente. |
| | | | <i>Benchmarking</i> é tudo feito pelo setor de estilo da Andrea e eu acho que eles fazem isso de uma maneira muito mais remota, pesquisando em publicações, <i>internet</i> , apesar de que a Andrea viaja de vez em quando, mas não de uma forma sistemática para fazer pesquisa. Acho que é uma coisa mais intuitiva, mais pessoal. |
| PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | Então nós fomos contatados por eles e tudo e eles fizeram um pedido. |
| | | | A primeira exportação que a gente fez e foi totalmente reativo. |
| | | | Foi um convite que a gente recebeu para estar presente nessa oferta que eles iam fazer num determinado momento lá. |
| | | | Teve uma vez um pessoal do Japão que veio também ao nosso <i>showroom</i> através de uma <i>trading</i> que nos conhece lá em São Paulo, ela falou "vou levar esse pessoal que está no Brasil, querem ver", fizeram também o pedido, fizemos também uma produção para eles. |
| | | | A Gabriela é uma pessoa que conhece muita gente, inclusive no exterior, eu tenho a impressão de que isso veio via ela, mas eu não saberia te dizer com precisão não. Não temos um <i>networking</i> forte. |

Quadro 37 - Trechos codificados por nós x Caso Andrea Marques

(conclusão)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|------------------------------------|---|---|
| PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | Essas outras 2, 3 ou 4 vezes que a gente exportou, foi assim, foi um pessoal que foi ao nosso <i>showroom</i> , gostou, lojistas de lá de fora que foram lá e gostaram e fez um pedido e a gente entregou e foi tudo bem. |
| PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | Não teve depois recorrências disso, infelizmente, porque a proposta deles era um evento pontual. |
| | | | Depois disso a gente fez algumas exportações pontuais que foi o que te falei, uma loja de Miami veio visitar nosso <i>showroom</i> , fez o pedido, não me lembro se em uma ou duas coleções. |
| | | | Então pontualmente aconteceu de ter alguns pedidos. |
| | | | Não foi específica, aliás, nenhuma delas foi, foi sempre em função do nosso mostruário, da coleção que a gente apresenta ao mercado. |
| | | | A gente nunca sabe o que aconteceu depois. Nunca ninguém volta para contar. |
| PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | Mas acho que deve ter sido bom, porque o Bom Marché deve ter alcançado as suas metas porque o nosso produto é muito bom. |
| | | | Essas outras 2, 3 ou 4 vezes que a gente exportou, foi assim, foi um pessoal que foi ao nosso <i>showroom</i> , gostou, lojistas de lá de fora que foram lá e gostaram e fez um pedido e a gente entregou e foi tudo bem |

**APÊNDICE G – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11
– BIGDATA CORP.**

Quadro 38 - Trechos codificados por nós x Caso BigData Corp.

(continua)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|---|---|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Quando a gente fala de México e da expansão para outros clientes dentro do México, e na Argentina e em outros países da América Latina onde a gente atua hoje, a escolha foi por tamanho do mercado. |
| | | | Quer dizer, por que a gente resolveu investir mais e gastar tempo com empresas do México, depois da Argentina e de outros países? Porque esses países, depois do Brasil, são os mercados mais relevantes dentro da América Latina. |
| | | | Os países Europeus, assim, de um modo geral para a gente, têm assim bastante complexidade, porque atuamos com uma área que para a gente é assim, muito sensível, que é a questão dos dados. E dados é uma área que, para os caras, agora está muito sensível e muito confusa. Então o processo de venda para eles hoje é mais fácil porque como você já tem presença, você já tem outros <i>cases</i> , você já passou por isso antes, torna-se mais fácil. |
| PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Os outros países que fomos, eu diria assim, não teve nenhum pensamento estratégico direcionado para o país em específico, mas sim para as empresas que a gente entendia, que fazia sentido da gente, de alguma forma, atender um degrau ou atuar junto com os nossos serviços. |
| | | | A gente estava mirando na Ebay e calhou de ser a Ebay na Inglaterra, que atendia a Europa inteira. Foi internacional, calhou de ser a Inglaterra, mas poderia ter calhado de ser em outro país. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Enquanto eu não tiver o processo organizado localmente, não adianta eu tentar dar o passo de tentar trazer alguém internacional. |
| | | | Hoje essa estratégia está muito focada no digital, na verdade, toda a nossa estratégia está focada na parte digital, em anúncios, divulgação geral da parte digital. |
| | | | O nosso processo é basicamente todo remoto. A não ser alguma empresa que tenha vindo por alguma indicação específica ou qualquer coisa assim. No caso internacional é 100% remoto. |
| PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | Foi uma coisa pensada, a gente parou para pensar nisso antes de fazer a internacionalização (risco de perda de foco), mas a gente entendeu que tendo uma equipe focada em atender esses clientes, enfim, como a estrutura de produção pode atender o cliente fora ou aqui igualmente, não seria tanto problema para a gente. |
| PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | Quase alguns meses depois de a gente ter começado a, efetivamente, vender o nosso serviço (produto inicial) no mercado, a gente já tinha negócios fora do Brasil. |
| PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | A maior dificuldade que a gente tinha era certamente em relação a vencer uma desconfiança que o pessoal tinha em relação a um fornecedor que não tinha a menor presença local, não tinha um histórico, não tinha nada. |
| | | | A gente teve uma dificuldade bem grande na Argentina. Eu não gosto de generalizar, mas todas as empresas que a gente lidou na Argentina tem uma síndrome do "feito em casa" muito forte. Então o cara não gosta de ter nada que não seja feito na Argentina. |
| | | | Eu acho que assim, os países Europeus de um modo geral para a gente têm bastante complexidade, porque atuamos com uma área que para a gente é assim, muito sensível, que é a questão dos dados. E dados é uma área que para os caras agora está muito sensível e muito confusa. |

Quadro 38 - Trechos codificados por nós x Caso BigData Corp.

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|---|---|---|
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | Hoje o nosso foco aqui no curto prazo está na estruturação, que, assim, se a gente fosse ter uma presença física internacional, essa presença física seria comercial, o objetivo seria trazer alguém da parte comercial. |
| | | | Então, basicamente a gente faz campanhas com ofertas específicas, o nosso produto ele é o mesmo para todo mundo. Portanto o que muda são os dados que o cara vai consumir dentro do produto. |
| | | | Não ter presença é não ter espaço físico, vendedor, nada. Assim, todas as nossas vendas internacionais foram feitas hoje de forma 100% remota no telefone. O contato com o cliente internacional só aconteceu de fato quando eu, por acaso, viajei e encontrei o cara ou o cara estava viajando no Brasil e por acaso me encontrou, mas não foi nada que tenha sido ativamente, foram vendas remotas. |
| PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | Na verdade, a empresa que foi nosso primeiro cliente no Brasil, virou o nosso primeiro cliente internacional também, que foi o pessoal do Pay-Pal. |
| | | | Eles (Pay-Pal) apresentaram para gente o pessoal que era responsável pela venda no México e o pessoal responsável pelas vendas no resto da América latina, e aí a gente apresentou o trabalho que a gente estava fazendo. Esse pessoal de fora comparou o nível de entrega que a gente fazia, a qualidade de entrega, com o que eles já compravam, viram que tinha uma qualidade de entrega muito melhor e aí passaram a comprar da gente também. |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | Eu sabia que a nossa entrega tinha uma abrangência internacional, então eu sabia que o que a gente estava entregando serviria para atender clientes do outro lado do mundo, mas não era parte do nosso plano de curto/médio prazo, era uma coisa mais de longo prazo. |
| | | | Então o processo de venda para eles hoje é mais fácil porque como você já tem presença, você já tem outros cases, você já passou por isso antes, torna-se mais fácil. |
| | | | A presença física, ela te traz não só a presença física, mas as ações que você pode tomar em decorrência da presença física. Sei lá, participar de evento, participar de encontro, esbarrar com a pessoa no restaurante, num espaço de <i>coworking</i> , onde quer que seja, esse tipo de coisa te permite desenvolver negócios mais rápido do que você ficar dependendo só, por exemplo, do canal <i>online</i> . |
| PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | E aí o fato de serem em outro país ou de ter sido num país determinado da Europa, onde quer que seja, foi muito mais “a geografia foi um acidente” por assim dizer. |
| | | | A gente conversando com o pessoal do Pay-Pal e pedindo uma indicação, nós chegamos à Ebay. |
| PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Primeiro o México, depois foi a Argentina, aí depois a gente foi para Europa e entrou com a Inglaterra, depois a Suécia. Então, mais do que a escolha dos países específicos, acho que foi uma escolha de empresas, muitas vezes sem a gente ter a percepção. “Ah! vai ser nesse país ou naquele país.” |
| | | | Então, basicamente, a gente faz campanhas com ofertas específicas, o nosso produto ele é o mesmo para todo mundo. |

Quadro 38 - Trechos codificados por nós x Caso BigData Corp.

(Conclusão)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|------------------------------------|---|--|
| PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | Então até para a gente que estava começando, a gente nem tinha ideia do tamanho da oportunidade fora do Brasil. Então, foi uma coisa muito mais empurrada por esse cliente do que a gente ter direcionado. |
| | | | Então teve efetivamente uma comparação na qualidade de entrega fora do Brasil. Eu diria que teve até mais desconfiança do que estava fora versus o negócio local aqui. |
| | | | Outro ponto importante é que tivemos um primeiro cliente que foi o Pay-Pal, um nome muito relevante no mercado em que atuamos, tanto diretamente enquanto marca de empresa para gente poder falar: “pô! eu atendo o Pay-Pal”, quanto em termo de relacionamento. |
| PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | Na verdade, para gente a coisa do exterior foi primeiro uma oportunidade de ter uma presença internacional. A gente entende que é até importante para a marca ter clientes internacionais e segundo é de ter uma receita, que é uma receita em dólar. |
| | | | O mercado americano, primeiro ele tem uma expectativa de maturidade sobre o prestador de serviço muito grande, então, ele não está muito disposto a tolerar, falhas operacionais, erros. |

**APÊNDICE H – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11
– GAUDIUM**

Quadro 39 - Trechos codificados por nós x Caso Gaudium

(continua)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|---|--|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | A gente está imaginando que esse momento vai ocorrer em 2020 antes mesmo de saturar o mercado nacional. |
| | | | Para a gente aproveitar essa demanda também do mercado internacional. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | No primeiro momento, meu voto seria criar uma equipe internacional local no Brasil, mas não precisa mandar nenhum representante para lá. |
| | | | Teria que ter, talvez, um departamento jurídico internacional, no sentido de ser capaz de lidar com essas coisas. São outros desafios que vão aparecer quando a gente resolver entrar mais forte no mercado internacional. |
| | | | Desde o início a gente se preocupou em construir um termo de uso com cláusulas bem claras no que diz respeito à responsabilidade da central, o que não era responsabilidade da Gaudium, então a gente deixa isso muito bem claro. |
| PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | Existe uma demanda potencial, mas como no Brasil a gente está vendendo bastante com o produto que a gente tem, a gente está continuando no Brasil e fazendo vendas pontuais no exterior. |
| | | | A gente está imaginando que esse momento vai ocorrer em 2020 antes mesmo de saturar o mercado nacional, para a gente aproveitar essa demanda também do mercado internacional. |
| | | | O trabalho de internacionalização não é só da plataforma, porque a plataforma já funciona em qualquer lugar do mundo, mas do negócio, os termos de uso, a proposta de venda, enfim, toda essa outra parte que tem que estar na língua nativa do cara e coisa desse tipo. |
| PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | Aí começaram aparecer outros clientes na África em língua portuguesa. |
| | | | Exterior mesmo, em torno de dez clientes. Foi Portugal, África, Peru... |
| | | | Aqui na America do Sul teve Peru, se eu não me engano teve México, Paraguai foi recente. |
| | | | Vendemos uma para o Paraguai, Estados Unidos a gente vendeu duas, muito para o mercado de Miami onde tem muito brasileiro. |
| | | | Um brasileiro que queria montar um negócio de mobilidade numa determinada central onde tinha muito brasileiro, se eu não me engano era perto de Nova Iorque, ele falou que tinha muito brasileiro lá, que o pessoal não falava inglês direito e aí ele chegou a fazer alguns testes e comprou. |
| | | | Mas a ordem foi essa, foi America do Sul primeiro, depois foi África (Angola), depois Europa (Portugal) e depois Estados Unidos. |
| | | | Na verdade, a gente não sabe de onde vai vir nossa demanda. A gente imagina que pelas características que a gente tem no Brasil, a gente vai encontrar um mercado aberto no México por ter uma cultura semelhante à cultura brasileira em alguns aspectos e alguns países latino-americanos. |
| | | | A gente acredita, então a gente deve começar a focar nesses países, mas a gente não sabe de onde vai vir. Mas se você disser: "Onde vocês vão começar investir?" Na America Latina certamente. |
| | | | A gente imagina que começar aqui por perto vai ser mais simples, mas só por uma questão realmente de identidade cultural, de proximidade física, de proximidade cultural. |

Quadro 39 - Trechos codificados por nós x Caso Gaudium

(conclusão)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|---|---|--|
| PT12 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | O que aconteceu foi que primeiro chegou um primeiro cliente, se eu não me engano foi numa cidade chamada Patina no sul do Peru e a gente vendeu. |
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | <p>Como a gente não focou realmente que a gente vai internacionalizar isso, porque têm poucas plataformas disso no mundo, então a gente fala: "O que a gente tem é isso, dá para você usar?"</p> <p>A gente só fez o desenvolvimento e aí as pessoas chegavam à gente e falavam: "Eu quero usar a plataforma de vocês". "Então tudo bem. Eu estou aqui no Peru". Aí a gente falava: "Então testa. Serve?" "Serve, para começar serve". Aí o cara começava usar. Aí alguns seguiam e outros não seguiam.</p> <p>A gente pensa exclusivamente em fazer o mesmo processo que a gente faz hoje no Brasil, ou seja, <i>inbound marketing</i> na cidade que a gente quer e todo suporte, o serviço da língua daquela cidade.</p> |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | <p>Ele ajudou muito no processo de melhoria, das traduções, de como é que era a chamada, quais os termos que eles usavam lá e a gente percebeu que tinha aí um determinado potencial, apesar de a nossa estratégia ainda estar muito dentro do Brasil.</p> <p>E a gente não estava muito preocupado nesse momento em atender às requisições que eles faziam. Eles falavam: "Precisa mudar isso, precisa mudar aquilo". Então a gente dá uma previsão de fazer isso nesse valor, no dia que a gente fizer a gente volta a falar com você.</p> <p>O que a gente está trabalhando é exatamente para diminuir os <i>gaps</i> que ela tem em relação a grandes plataformas globais e realmente poder botar um produto dentro de uma cidade qualquer, seja ela qualquer cidade do mundo, onde o cara vai ter as mesmas funcionalidades das melhores plataformas de mobilidade do mundo e aí ele vai realmente poder competir localmente.</p> |
| PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | <p>A gente começou a receber demandas, inicialmente de países da America do Sul, perguntando se a plataforma estava em espanhol, se estava em inglês etc. e tal.</p> <p>A gente não pensou como vai ser essa estratégia de internacionalização.</p> |
| PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | O que aconteceu foi que primeiro chegou um primeiro cliente, se eu não me engano foi numa cidade chamada Patina no sul do Peru e a gente vendeu, ele ajudou muito no processo de melhoria, das traduções, de como é que era a chamada, quais os termos que eles usavam lá e a gente percebeu que tinha aí um determinado potencial, apesar de a nossa estratégia ainda estar muito dentro do Brasil. |

**APÊNDICE I – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11 –
LEV**

Quadro 40 - Trechos codificados por nós x Caso Lev

(continua)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|-----|--|--|--|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Se a gente pudesse ter uma máquina de transferência de lugares, a gente pegava essa empresa inteira e botaria lá (EUA). |
| PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Tenho muitos amigos que moram lá desde esse período e sempre vamos muito. Logo, nosso conhecimento do mercado americano é muito próximo, a gente já sabe como funciona, o que tem que fazer. |
| PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | Então nós queríamos crescer no Brasil, queríamos crescer lá fora, queríamos abraçar o mundo inteiro com nossos braços, mas não conseguíamos, mas o interesse já existia. |
| | | | A gente acredita muito no mercado americano porque ele é muito grande, se você conseguir conquistar um estado, você praticamente conquista um Brasil em relação ao volume de vendas, volume de economia. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Como nós vamos com certa constância, a gente sabe qual é o melhor bairro, onde tem que se abrir, mas essas duas semanas a três semanas que nós passamos lá, foi muito para entender os bairros, essa rua, aquela rua não pode, o que tem que fazer. |
| | | | Então, como nós estamos crescendo no Brasil, as vezes você não pode também dispender muito do capital que você tem para crescimento aqui, onde é muito mais barato você crescer, já com a estrutura que nós temos, e tentar vislumbrar um lugar onde você está desbravando. Então, as coisas têm que ser um pouco com calma lá. A avaliação de risco que nós temos lá é a capacidade de achar pessoas para tocar o negócio de forma adequada. Acho que esse é o único risco que a gente sofre. |
| | | | Nosso problema hoje, nosso único risco, nem tanto capital, seria mão de obra, achar pessoas corretas para fazer esse negócio funcionar lá. |
| PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | A avaliação de risco que nós temos lá é a capacidade de achar pessoas para tocar o negócio de forma adequada. |
| PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | Então nesse primeiro momento vão ser lojas nossas. Fizemos levantamento de custo, nossa intenção nos Estados Unidos hoje não é ter lucro. É pagar o nosso custo. A gente entende que 1 a 2 anos, é literalmente isso. Mas ganhar expansividade. |
| | | | Você pode até errar no mercado brasileiro, mas no americano você não pode errar, se você errar você se queima. |

Quadro 40 - Trechos codificados por nós x Caso Lev

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|---|--|---|
| PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | A gente continua estudando, o que estão fazendo lá fora, qual tipo de bicicleta eles estão criando, qual é o modelo, onde eles estão vendendo, quais áreas de <i>gap</i> que eles não estão atuando. |
| | | | Hoje o foco é principalmente Estados Unidos. Não temos... não existe braço, nem capacidade e nem tempo hábil para pensar em outro lugar. |
| PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Foi receptiva, não foi ativo. |
| | | | Nós falamos que tínhamos interesse e antes de procurarmos uma pessoa, recebemos centenas e centenas de pessoas querendo abrir nosso negócio lá. |
| | | | Porque eles já moram há 20 anos. Então se você não usufruir... é igual aqui... O que se transformou a <i>Scale-Up</i> ? O que se transformou essa confraria dos empreendedores? É rede de contato. |
| PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | A nossa ideia é trazer pessoas no qual nós já conhecemos ou indicação de amigos que moram lá (China), que hoje nós temos uma quantidade infinita de amigos porque nós moramos 4 anos lá |
| | | | É muito mais fácil você perguntar para quem você confia, que te passa credibilidade do que tentar desbravar sozinho. |
| PT12 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | Nós sabíamos o crescimento das <i>bikes</i> elétricas nos Estados Unidos, nós sabíamos todos os <i>players</i> que estavam nos Estados Unidos, que tinham representatividade em todos os estados, onde eles estavam, o que eles faziam, como trabalhavam. |
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | Eu passei pessoalmente duas semanas, meu irmão passou 3 semanas, os ajudamos no início, como vendia, como fazia eventos e tal, conseguimos um sucesso, vendemos 120 bicicletas por um período, sem loja, sem espaço físico. |
| | | | Então, você tem uma coisa que não é bem durável, que as vezes é uma venda momentânea, você consegue ter uma facilidade de exportar produtos de uma forma muito mais fácil e não precisa estar muito presente na operação. |

Quadro 40 - Trechos codificados por nós x Caso Lev

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|------------------------------------|---|---|
| PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | Muitas pessoas então nos procuraram, mas a pessoa que acabou nos representando era amigo de amigos, alguns amigos pediram para conversar com essas pessoas porque confiavam, queriam que fizéssem uma ponte e acabou que eles tocaram esse negócio para a gente. |
| | | | Foi de forma amadora, muito por afinidade, credibilidade, confiança de pessoas falarem bem das pessoas, pessoas que são do bem, mas as vezes não tinham cunho muito de empreendedor. |
| | | | Um dos pontos positivos do nosso negócio é esse relacionamento íntimo que meu irmão tem na China, pessoal, de falar mandarim, de se ambientar, de não depender das pessoas para fazer negócio, de desbravar sozinho. |
| PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | Na verdade, nós saímos, acho que numa reportagem na Exame, e aí surgiram centenas de pessoas querendo abrir nosso negócio no exterior. |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | Fechamos um container agora com 100 <i>bikes</i> para mandar para os Estados Unidos e a expectativa é que a gente mande mensalmente 100 <i>bikes</i> para os Estados Unidos para vender. |
| | | | A expectativa é que hoje a gente faça um bate e volta, como meu irmão faz muito China/Brasil, o <i>hub</i> dele é Estados Unidos. A expectativa é que a cada 1 mês e meio ele vá e passe uma semana nos Estados Unidos. |
| | | | A gente acredita que apesar de vender <i>marketplace</i> , vender <i>e-commerce</i> , é fundamental ter loja própria para dar credibilidade. |
| | | | Nesse 1º mês vamos abrir loja própria. A partir do momento que você abre suas primeiras lojas próprias, você passa credibilidade para pessoas que futuramente vão querer montar um negócio seu. |
| | | | Fincar a bandeira ali, entendeu? (internacionalização). É a mesma coisa de subir o Himalaia da vida e botar a bandeira "estive aqui, estou presente, agora vou começar a trabalhar" |
| | | | O nosso produto é muito assistência, por um lado é positivo porque você cria fidelização, as pessoas dependem de você para comprar peças, comprar bateria, uma série de coisas, então ele continua sendo seu cliente por muito tempo, mas ao mesmo tempo é um pouco mais complicado da operação, precisa de operação. |

Quadro 40 - Trechos codificados por nós x Caso Lev

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|------------------------------------|---|--|
| PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Hoje nós temos muito conhecimento de pessoas, pessoas que têm o nosso DNA, pessoas que fazem sentido para abrimos lá e passam a tocar o nosso negócio. E a ideia é que a gente converse com outros amigos meus que participaram do <i>Scale-Up</i> de 2016, 2017 que estão lá. |
| | | | A gente conversa com muita gente. E aí surgiu a oportunidade, nos ligaram "cara, faz todo o sentido vocês estarem com a gente aqui. Vamos conversar, vamos trocar uma ideia. Estamos dentro do <i>Cosco</i> . Acho que botar a <i>bike</i> de vocês no <i>Cosco</i> vai ser fenomenal, vamos botar, vamos pensar" |
| | | | Nosso problema hoje, nosso único risco, nem tanto capital, seria mão de obra, achar pessoas corretas para fazer esse negócio funcionar lá. |
| | | | A nossa ideia é trazer pessoas no qual nós já conhecemos ou indicação de amigos que moram lá (China), que hoje nós temos uma quantidade infinita de amigos porque nós moramos 4 anos lá. |
| PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | Os amigos nos procuraram e fizeram a ponte com essas terceiras pessoas. Morava nos Estados Unidos e trabalhava numa multinacional lá. |
| PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | Nós tivemos um faturamento no exterior no passado, ali em 2017 para 2018, vendemos 120 bicicletas no exterior, exatamente ali em Miami. E aí depois suspendemos um pouquinho porque fizemos um plano agressivo de expansão no Brasil e a pessoa que estava nos representando nos Estados Unidos, acabou que era um executivo de uma multinacional, tinha aberto um negócio para fazer com a esposa e acabou que não deu segmento na coisa. |
| | | | No mercado americano faríamos um pouco diferente, mandaríamos a bicicleta montada, é zero de imposto de importação para entrar lá. Aqui são 70%. |
| PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | A gente acredita que nós temos um produto que é diferenciado, no sentido de não pegar um produto <i>top</i> em modernidade e tecnologia. Seria muito caro, mas não ter um produto chinês muito barato, com pouca qualidade. Nós estamos ali no intermediário e temos um preço competitivo lá fora e a gente acredita que possa vender bastante. |

Quadro 40 - Trechos codificados por nós x Caso Lev

(conclusão)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|---|---|
| PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | Nossa ideia para abrir nos Estados Unidos, não começou em 2016, começou em 2013. Então, naquele momento em 2013 nós já queríamos abrir uma loja em Washington DC, porque era um lugar onde eu tinha morado 4 anos. |
| | | | Eu sabia como estava se desenvolvendo, o número de ciclovias que estavam sendo criadas, ambientação, como as pessoas se locomoviam, quais eram os bairros, centros de DC, capital americana, cidade segura. |
| | | | "Rodrigo, avisa para meus pais que eu não volto para o Brasil. Pede demissão do emprego que eu estou (que era da família). Levanta meu seguro desemprego e me deposita todo mês. Vou passar 1 ano aqui estudando mandarim, não quero voltar", ele ficou 1 ano estudando mandarim numa universidade de Pequim. |

APÊNDICE J – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11 – PARETO GROUP

Quadro 41 - Trechos codificados por nós x Caso Pareto Group

(continua)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|-----|--|--|---|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | A gente fez uma pesquisa internacional para entender melhor os melhores países para a gente anunciar. |
| | | | O mercado é mais envolvido e como a gente lida com alta tecnologia, eles já estão mais acostumados com isso. Então o mercado inglês já entendi, e em contato com essa agência a gente viu muito isso. |
| PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | A gente estava preocupado em expandir. O fato de estarmos no Rio de Janeiro não é uma barreira. Vamos começar a pegar cliente lá fora. |
| | | | Ao longo do caminho a gente percebeu que nossa tecnologia era muito boa, a nível global e, talvez, fosse mais fácil entender o mercado lá fora. |
| | | | Muitos empreendedores recomendam não pensar dessa forma, mas é inevitável a gente operando normalmente em dólar, euro, libra, a gente tendo custo local no Brasil que é alto e vender lá fora é muito bom, aumenta muito nossa margem. |
| | | | É pelo mercado mesmo que a gente entrou. Então, eu tinha interesse em abrir empresa em Londres e abrimos. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Como a gente ia anunciar, não era representante comercial lá fora, a gente ia anunciar pelo Google e Facebook. |
| | | | Eu vou pegar um <i>coworking</i> , vou pegar um <i>freelancer</i> talvez, um contrato de curto prazo com pessoas de fora e vamos começar a vencer. |
| | | | É totalmente legal uma empresa certinha e a um custo muito baixo. Lá eles têm incentivos de não cobrar taxas. A gente não paga imposto até atingir determinados níveis de faturamento. |
| PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | A gente lançou fora justamente até para testar. Começar com o software e eventualmente, talvez, oferecer um serviço também em alguns países contratando pessoas dos próprios países para poder atender os clientes de lá. |
| | | | Mas a gente pegar e fazer um investimento desses, ir para Nova York que é um custo alto. Eu quero fazer <i>online</i> como a gente fez Coreia e Canadá, por exemplo. |
| | | | O risco é mais de foco, de ter perdido tempo naquela estratégia. Daí a gente consegue medir de tudo, o tempo inteiro, então é muito rápido e para, se não estiver dando certo. |
| PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | Com certeza. Você estando lá é muito mais fácil você capilarizar para outros países. |
| PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | Esse ano a gente está lançando aqui no Brasil e a ideia é justamente global. |
| | | | Foi coisa de um mês, vamos começar a lançar lá fora para testar o <i>software</i> . A gente fez essa análise <i>online</i> e começou, configurou as campanhas, o <i>site</i> para estar na língua correta. |
| | | | Quer ir para fora? Quer ir para onde for? Estude o país, estude o mercado, apresenta para a gente, está sempre aberto a atuar por lá. O bom é isso, porque é mais fácil pelo <i>software</i> digital, porque com o digital a gente só precisa de pessoas. |
| | | | E tem também o Google que é global, então a gente pode usar o Google para internacionalização. A gente é um <i>Premier Google Partner</i> . É um selo que confere bastante credibilidade para a gente expandir. |
| | | | Vamos fazer o <i>roadshow</i> nos Estados Unidos, vai surgir a oportunidade lá, então a gente vai se agarrar a oportunidade. |
| | | | Se for muito vantajoso para gente mudar, eu fecho a empresa em Londres e abro outra nos Estados Unidos no dia seguinte, sem apego algum. |

Quadro 41 - Trechos codificados por nós x Caso Pareto Group

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|---|---|---|---|
| PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | A questão toda é que globalmente a gente acredita que em alguns países seja mais fácil a gente crescer pela cultura do país. |
| | | | Vamos lançar globalmente tendo a empresa em Londres, entendo o site em inglês, atendimento internacional para não sofrer preconceito de empresa de fora, por ser empresa brasileira. Teve um pouco desse receio e então a gente já resolveu isso também. |
| | | | O site é primariamente em inglês, então a gente já queria começar como uma empresa Global, justamente para evitar esse tipo de preconceito de empresa lá de fora. |
| | | | A interlocução mesmo com o pessoal da mesma nacionalidade fica mais fácil. Então a proximidade geográfica com certeza influencia. |
| PT12 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | No ano passado a gente lançou o <i>software</i> ... Inclusive a gente lançou fora do Brasil antes |
| | | | Na Coreia do Sul a gente não anunciou em coreano. A gente botou anúncio apenas para usuários que usavam navegador em inglês. Então apesar de estar na Coreia foi só para quem buscava o inglês, a navegação em inglês. Então a gente consegue segmentar muito bem. |
| | | | A Coreia em si é muito internacional, então a gente viu pela demanda |
| PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | No ano passado a gente lançou o <i>software</i> ... Inclusive a gente lançou fora do Brasil antes |
| | | | Então a gente percebeu que nossa tecnologia é global, está no nível global. |
| | | | Então a gente viu que nesses países tinha muita busca e pouca concorrência. Então a gente começou por eles e acreditou que teria uma chance de ter um custo de conversão menor. |
| | | | A gente estava preocupado com a demanda local, o custo em atingir esses clientes que é uma coisa mais imediatista. |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | Foi uma oportunidade, a gente tinha uma funcionária que conhecia, uma pessoa que trabalhava nessa agência lá. A gente entrou em contato e começamos a desenvolver essa parceria, estava oferecendo para os clientes dela e por conta disso a gente começou a operar forte lá. |
| | | | Entendendo o mercado lá fora, é mais fácil vender lá fora também. |
| | | | Londres a gente tem a empresa registrada, mas não tem escritório. A ideia esse ano é a gente botar comercial, com pessoas para trabalhar em <i>coworking</i> enquanto não justificar ter um escritório. Conforme for crescendo a gente expande para lá também. |
| | | | Mas eu consigo investir de acordo com a demanda, enxugar muito rápido se der certo. |
| | | | O <i>software</i> sendo anunciado <i>online</i> com certeza, mas já vi que é importante a gente ter presença física lá, a gente ter representantes comerciais lá é importante. |
| | | | A gente vai ter, muito em breve, ingleses mesmo contratados lá, para poder entender a atividade. Eu acho que é mais fácil, é a língua materna dele. Então o brasileiro por mais que seja fluente, dá para perceber e fácil. Então eu acho que facilita a negociação. |
| Acontece, mas é mais difícil acontecer. Mas é menos comum fechar um cliente muito grande só com reunião por telefone ou <i>hangout</i> , uma reunião remota. Se precisar fazer reunião presencial estamos lá. | | | |

Quadro 41 - Trechos codificados por nós x Caso Pareto Group

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|---|---|--|
| PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | Abrimos uma empresa em Londres para facilitar agora essa internacionalização. |
| | | | A gente foi para Nova York receber o prêmio e lá a gente teve oportunidade de conversar com outros parceiros do mundo inteiro e a gente viu que não estamos nada aquém deles. |
| | | | Depende muito, depende do que o próprio mercado vai dizer. Onde tiver mais custo de aquisição mais baixo, onde estiver gerando a maior oportunidade para a gente. |
| | | | Por exemplo, a gente está negociando com o Google para o ano que vem a gente fazer um <i>roadshow</i> pelos escritórios do Google nos Estados Unidos, apresentando os <i>softwares</i> . Essa é outra forma que a gente pode usar para internacionalizar. |
| | | | A gente está usando o guarda-chuva do Google, que é uma empresa muito forte. |
| | | | Tentaria essa expansão para os Estados Unidos por conta dessa oportunidade mesmo. |
| | | | Os Estados Unidos sem dúvida é um mercado ótimo para a gente, muito desenvolvido. É tudo oportunidade, porque como já fomos duas vezes para Nova York no ano passado, porque fomos finalistas em três categorias. |
| PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | A gente viu a oportunidade de criar um SaaS ao longo do caminho e a internacionalização também. |
| | | | A gente quer que a empresa seja grande, seja reconhecida e obviamente a gente pensou primeiro no nosso mercado, então a gente queria crescer localmente. |
| | | | Mas o interessante foi que a gente começou a divulgar nesses países e começamos a ter usuários de tudo quanto é lugar do mundo. |
| | | | A gente tem bons funcionários que a gente quer manter e tem vontade de ir para fora. |
| | | | A gente tem orgulho de ser uma empresa brasileira, a gente quer em longo prazo expor cada vez mais isso. Mas em termos de <i>marketing</i> para fechar a conta, vamos fechar a conta do jeito mais fácil. Se tiver que sair como uma empresa global ao invés de uma empresa brasileira, a gente vai fazer isso, não tem problema nenhum. |
| PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | A gente foi para Nova York receber o prêmio e lá a gente teve oportunidade de conversar com outros parceiros do mundo inteiro e a gente viu que não estamos nada aquém deles. |
| PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | E cada vez que a gente vai, a gente conhece mais pessoas, entende o mercado. Dessa última vez eu agendei reuniões com algumas empresas de laços. |
| | | | Eu posso negociar com a empresa de qualquer país no entorno e no dia seguinte fazer uma reunião presencial se precisar. |

Quadro 41 - Trechos codificados por nós x Caso Pareto Group

(conclusão)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|---|---|
| PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | A ideia de lançar lá fora é para chegar ao Brasil com uma plataforma internacional. |
| | | | Agora que a gente tem uma base sólida no Brasil, a gente entende que globalmente seja até mais estratégica. |
| | | | Vamos lançar globalmente tendo a empresa em Londres, entendo o site em inglês, atendimento internacional para não sofrer preconceito de empresa de fora por ser empresa brasileira. |
| | | | Com a empresa em Londres para começar mais forte na Europa. |
| | | | A visão que tenho de Nova York é de um lugar inevitável. Se a gente funcionar em Nova York, a gente funciona no mundo inteiro porque é muito competitivo. É a São Paulo do mundo, digamos. |
| | | | A gente, em breve, vai ter alguma coisa estruturada e é bem provável que seja em Londres. Então vamos começar a operação de fato por lá, aquisição de empresas lá. |
| | | | Assim como na Irlanda também, Barcelona... é um <i>hub</i> mundial. Como em Nova York, Londres, São Paulo, Sidney, as capitais são <i>hubs</i> do mundo. São os lugares onde acontece muito evento do meu segmento. Então isso influenciou a gente a abrir lá... estar globalizada. |
| | | | Como a Europa é muito fácil você ir de um país para o outro, você pega um trem e está em outro país em algumas horas, isso com certeza facilita. |
| PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | E quero fazer a mesma coisa em vários países. Então Barcelona é um <i>Hub</i> de tecnologia reconhecido na Europa. Munique também, Londres obviamente, mas tem vários países que são fortes e eu adoraria morar por alguns anos. |
| | | | Então eu posso unir o útil ao agradável. Tem essa parte boa, evidente que estou preocupado sempre no melhor para empresa, quero unir os dois. Estou empreendendo para ter essa flexibilidade e ter essa liberdade de empreender. |
| | | | Quero morar fora. |
| | | | Obviamente que não vão morar num país que não tenha nada a ver se eu quiser continuar tocando a empresa, não faria sentido. |
| | | | Munique ou Barcelona faz sentido, então posso unir o útil ao agradável, mudar para lá e tocar a empresa de lá. Então isso vai começar a influenciar bastante agora. |
| | | | Então se quero morar em tal lugar ou fazer qualquer outra coisa que não vai encaixar com o melhor para a empresa, eu posso sair ou adaptar. |
| | | | Mas como falei, eu conheço pessoas fora e então posso morar na Espanha. |

**APÊNDICE K – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11
– STORM SECURITY & SAFETY SYSTEMS**

Quadro 42 - Trechos codificados por nós x Caso Storm Security & Safety Systems

(continua)

| PTs | Estratégia | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|--|--|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Percentual de faturamento no exterior? 3% a 5%. |
| | | | Nós estabelecemos uma empresa nos Estados Unidos para atender a Disney e a empresa continua lá hoje atendendo a Disney. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Não fiz prospecção nos Estados Unidos, na verdade, a gente está em compasso de espera porque custa dinheiro, muito dinheiro. |
| | | | O custo é um custo comercial. O maior custo para você entrar nos Estados Unidos é o custo comercial. |
| | | | Por enquanto eu estou desenvolvendo aqui o escritório de São Paulo, eu tenho outras prioridades no momento (aumentar a prospecção internacional). |
| | | | Eu não vou mais com a cara e com a coragem não. Eu já me dei muito mal por causa disso. |
| | | | Depois da Disney eu tentei um tempo, gastei uma grana preta e não consegui nada. Então parei. |
| PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | Então eu dependo, por exemplo, de pagar uma associação lá nos Estados Unidos, criar meu <i>network</i> lá, passar um tempo nos Estados Unidos, isso hoje eu não tenho como fazer. |
| | | | Nós estabelecemos uma empresa nos Estados Unidos para atender a Disney e a empresa continua lá hoje atendendo a Disney. |
| PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | Americano é muito tranquilo de trabalhar. Muito mesmo. Eles querem eficiência, não são muito de conversa para ser sincero, mas é muito parecido. A nossa cultura é muito baseada na cultura americana, então é fácil, não é muito difícil de trabalhar com eles não. |
| | | | Americano trabalha demais, muito, são muito competitivos. Então eles exigem de você uma eficiência e, principalmente, uma proficiência de trabalho e tal, que você não está acostumado no Brasil, principalmente no Rio de Janeiro |
| | | | Eu prefiro mil vezes o americano. Só que você tem a barreira do mercado americano que você também está concorrendo com os americanos lá. |
| | | | Isso o que acontece lá nos Estados Unidos, se a gente não for muito melhor, não for uma empresa que tenha muito diferencial, eles não vão escolher a gente em detrimento ao americano, mesmo que o nosso preço seja mais barato. |
| | | | Então até andar no Japão é difícil, porque as pessoas não falam inglês e eu não falo japonês. Então essa barreira linguística, essa barreira cultural, no caso do Japão, é muito grande. |
| PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | Eu não tenho nenhum <i>marketing</i> ativo, não abri nenhum cliente que não tivesse me procurado antes. Eu acho que não tem nenhum cliente que eu fui ativamente procurá-lo para fazer venda. |

Quadro 42 - Trechos codificados por nós x Caso Storm Security & Safety Systems

(conclusão)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|---|--|
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | Você precisa ter uma pessoa lá fixa prospectando. Não é que nem aqui, eu não tenho uma network lá para arrumar cliente. |
| | | | Nesse momento meu produto depende do meu serviço. Então eu tenho que prospectar ativamente lá, participar de feira, esse tipo de coisa e isso custa dinheiro. |
| | | | Para conseguir novos clientes é importante (fazer investimentos) eu não tenho ninguém lá, porque senão eu não ganho dinheiro nenhum, eu gasto dinheiro. |
| PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | O pessoal da própria empresa que eu trabalhava me indicou para fazer, para continuar fazendo. |
| | | | Eu acho que todos os clientes que eu tenho, inclusive até hoje, foram pela minha network. |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | Eu tenho que estar fisicamente lá, não tem jeito. |
| | | | Temos filial em Nova Iorque também. É o escritório dentro de um <i>coworking</i> . |
| PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | No caso da Disney especificamente é outro amigo meu que estudou comigo na PUC e sabia que nós fazíamos esse trabalho de 4K para a Globosat, ele é diretor de infraestrutura da Disney Brasil, da Disney America Latina |
| PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | Eu tenho um amigo lá dentro, muito amigo, e quando ele soube que eu voltei para o Brasil a gente já começou a se falar e tal, aí surgiram as oportunidades lá. |
| | | | O meu primeiro cliente, como eu te disse, foi fora do Brasil né. Nasceu fora a empresa, até a ideia nasceu fora do Brasil, mas eu esperava como é né, o mercado nacional ser mais forte que o mercado de fora, por enquanto, pelo menos. |
| PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | Não sei se foi para a empresa especificamente, mas para a minha vida foi muito importante estar nesses lugares, ter trabalhado fora do Brasil, ter conhecido outras culturas, outras pessoas. |

APÊNDICE L – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11 –
VTEX

Quadro 43 - Trechos codificados por nós x Caso Vtex

(continua)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|---|---|
| PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Os requisitos de <i>software</i> na América Latina são menores do que atender a América do Norte, por exemplo. |
| | | | Os maiores decisores, os decisores importantes estão lá (EUA). Não adianta ser hipócrita. A maior parte das multinacionais de tecnologia está lá. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Descontinuar a operação no país, não implica em não atender o país. A gente pode, por exemplo, agrupar, então eu tenho um país aqui “X” que tem muito sucesso, a gente abriu do lado esse país não teve sucesso. A gente pode centralizar a gestão dos dois países em uma única pessoa e essa pessoa começa. |
| PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | Quando a gente levou o <i>onboarding</i> daqui para lá, não funcionava, mesmo traduzido. Porque os gargalos de tomada de decisão, os <i>decisions moments</i> das pessoas são completamente diferentes e cada país tem um contexto diferente. |
| | | | A Argentina eu fui visitar, para entender, passei uma semana em Buenos Aires estudando a mídia, assistindo televisão local, vendo as coisas, fotografando vitrine, vendo como que o <i>offline</i> se comporta para entender o digital. |
| | | | São 4 quadrantes que governam a estratégia de entrada no país. Então você tendo um quadrante de exploração, em que você mapeia o país sem você estar lá, vem um cliente de lá ou se constrói uma relação. O segundo patamar, quadrante de começar a se desenvolver aquele país e aquele cliente gerar mais clientes. Depois vem o estágio onde a gente tem uma pessoa do nosso time que vai morar lá e fomentar relacionamento, <i>networking</i> naquele país. Aí entra língua, aquisição de cultura e tudo mais. E aí os quadrantes posteriores são quadrantes de expansão e de maturidade. |
| PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | O brasileiro, de forma geral, ele toma decisão fundamentada em imediatismo, antecipação de percepção de ganho de valor puro. |
| | | | O Argentino, ele tem a percepção de valor puro e ele tem a tomada de decisão estática. Então é completamente diferente. Muda a comunicação, porque mudam as fotos como elas são produzidas, muda a linguagem, porque mudam os argumentos de venda. |
| | | | (Argentina) por uma questão de logística mesmo. Está perto, é fácil de ir, é simples abrir mercado. |
| | | | (América Latina) É mais fácil tecnologicamente atingir ela. Somos latinos e gera empatia. |
| | | | (América Latina) Superior tecnologicamente, é o primeiro ponto. Segundo ponto é logístico, de viagens, operação de línguas e tudo mais. |
| | | | Tem a questão da empatia, latino americano é fechado. |

Quadro 43 - Trechos codificados por nós x Caso Vtex

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|---|--|--|
| PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | Todos os países foram por <i>Network</i> do executivo. |
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | E a gente transpôs o resultado que a gente tinha aqui para lá, entendeu? |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | Todas as soluções elas têm que ser globais por um período curto. |
| | | | Saber internacionalizar é uma <i>skill</i> adquirida. |
| | | | A gente pegou a <i>expertise</i> de <i>marketing</i> de <i>performance</i> e fez <i>soft lounge</i> no México, no Chile e Argentina. |
| | | | Porque a gente não tinha uma operação para comportar, o resultado foi absurdo, a gente tinha mais clientes do que éramos capazes de atender. Aí a gente deu um passo operacional para trás. |
| | | | Reiniciamos há mais ou menos uns quatro meses, um processo operacional de crescimento fora. |
| | | | Têm países que tem uma cultura nacionalista muito forte, tipo Argentina. Brasileiro não consegue vender na Argentina. Então a gente teve que montar um escritório lá e ter argentinos vendendo para argentinos para a coisa funcionar. |
| PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Você tem um cliente internacional que conhece outros clientes internacionais, você fecha com um, obtém outras unidades do cliente. Entra no país através daquela unidade do cliente que você falou ou tem uma tecnologia específica para atender um problema do país que ele não atende. E por aí vai, é palestra, é evento etc. |
| PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Não existe mais isso, o Brasil e o mercado internacional. Existe a empresa que é global, tanto é que a sede global da empresa é em Londres. |
| | | | Você tem um cliente internacional que conhece outros clientes internacionais, você fecha com um, obtém outras unidades do cliente. Entra no país através daquela unidade do cliente que você falou ou tem uma tecnologia específica para atender um problema do país que ele atende. |
| PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | Extremamente estruturado. Só que o gatilho de início dele não necessariamente é o primeiro, o nascimento da relação com aquele país, não é estruturado. |
| PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | A Grande maioria dos clientes são de multinacionais. Então é só você pedir uma reunião com a unidade da Argentina, por exemplo. |
| | | | Os maiores decisores, os decisores importantes estão lá (EUA). Não adianta ser hipócritas. A maior parte das multinacionais de tecnologia está lá. Então, os níveis de exigência são os mesmos, mas os requisitos tecnológicos são diferentes. |

Quadro 43 - Trechos codificados por nós x Caso Vtex

(conclusão)

| | | | |
|-------------|------------------------------|---|---|
| PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | Porque a América Latina ela tem tecnologicamente a realidade que o Brasil tinha há 5 anos, talvez 10 anos atrás e é mais fácil. |
|-------------|------------------------------|---|---|

**APÊNDICE M – QUADRO COM TRECHOS CODIFICADOS ATRAVÉS DO NVIVO 11
– ZOOX SMART DATA**

Quadro 44 - Trechos codificados por nós x Caso Zoon Smart Data

(continua)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|---|--|--|
| PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | Não tem como fazer negócio grande nos Estados Unidos estando no Brasil, isso não é possível, é fato. |
| | | | A gente estava bem no Brasil, a empresa crescia bem, mas para a gente não era suficiente, aquela questão do empreendedor incomodava, quer crescer mais, sonho não tem limite. |
| | | | A nossa ideia foi realmente para crescimento, para expandir a operação, para criar alguma coisa realmente relevante. |
| PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Nossa ideia era Argentina e Estados Unidos. Só que a gente começou a perceber que nosso COR (Centro de Operações) podia ficar centralizado no Brasil e a gente sair pelo escritório comercial em pequena operação, bem pequena. |
| | | | É um investimento até meio tímido pelas proporções do que a gente parece fazer. |
| | | | Estados Unidos a gente aluga um escritório, temos escritório próprio. Nos outros países é <i>coworking</i> , <i>home office</i> , pouco prédio e muita rua, essa é a teoria. |
| PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Ele tem que ter um <i>feeling</i> , são pessoas de mais alto nível, mais caras, mas ele tem que ter o <i>feeling</i> de preço do país, melhores parceiros. |
| PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | Em 2018 montei um pequeno plano e gastei um dinheiro para poder tentar experimentar fazer essa escala, fazer a empresa em outros países. |
| | | | Não tem uma consultoria grande para poder fazer uma assistência estratégica, é muito mais <i>feeling</i> e estamos fazendo. |
| PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | México e outros países começou a acelerar um pouco mais rápido até do que Estados Unidos. |
| PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | A gente aprendeu que as pessoas gostam de trazer pessoas do mesmo idioma que o dela, naturalmente, é normal, é cultural, subconsciente. |
| | | | Se um dia você for trocar todo o sistema de ar condicionado da mansão nova que você comprar, de uma empresa canadense e uma empresa peruana, naturalmente você já faz um pré-conceito na sua cabeça com aquele país. Uma empresa alemã, uma empresa do Zimbábue, uma empresa do Camboja ou uma empresa finlandesa. |
| | | | Quando a gente fala que é uma empresa americana, porque a gente está aplicando a empresa agora para o <i>headquarter</i> ser nos Estados Unidos, esse preconceito diminui ou acaba. |
| | | | Quando você marca com o diretor de algum cliente, ele mandava "estarei no Brasil na próxima semana e gostaria de visitá-lo", essa mensagem é muito importante. Nos Estados Unidos vem te visitar. Será que se fosse no Camboja ele estaria me recebendo? |

Quadro 44 - Trechos codificados por nós x Caso Zoox Smart Data

(continuação)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|---|---|---|
| PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | Vimos que tem mercado ali, quem é a pessoa que pode tocar esse mercado, quem é o dono? Como adquirir ele? E vamos trazer esse cara para dentro do nosso time, ou vem de um concorrente nosso, ou um cara do setor, a gente contrata ele e ele meio que vira um <i>counter manager</i> do país. |
| PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 3 ou 4 pessoas em cada país para suportar esse crescimento e a gente dá todo suporte através do nosso escritório no Brasil. |
| PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | Você tem que pescar as oportunidades que estão aparecendo, intenções de clientes, pessoas admirando seu produto, pessoas admirando sua empresa. Durante uns 4 ou 5 anos seguidos visitei muito cliente, fui a muito evento para falar "opa, aqui tem negócio para a gente". |
| PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | Medida que eles apresentam resultados em outros movimentos, vai ser maior o comprometimento da empresa. Nenhuma rede de 1500 hotéis, como a gente está negociando, implantando, vai comprar algum produto da gente, a gente não estando lá. A gente percebeu que a gente precisava dedicar bastante energia lá. Tive reuniões com <i>venture capture</i> no Google, tive reunião no Facebook, reuniões em diversas empresas. Todo mundo gosta do produto, todo mundo sabe que é o futuro, mas a pergunta era "cara, quando você vier para cá, você conversa com a gente?". |
| PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | É muito QI, quem indica. Às vezes parceiros, a gente tem parceiros globais grandes como Cosco, HP, como empresas de tecnologia, a WS e aí chega para o diretor e fala "quem é o cara?" e ele diz "tem uns 3 aqui que posso te indicar que já trabalham com isso". Hoje o nosso <i>counter manager</i> da Argentina, é um cara que era da HP, trabalhava com linha de produtos parecida com a nossa. |
| PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | A gente sabia também que iria precisar de capital em breve e a gente está agora conversando com diversos americanos, eles têm muito mais atração para uma empresa estando nos Estados Unidos do que em qualquer outro país. Em 2 ou 3 anos vai ser muito mais internacional do que Brasil. |
| PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | Eu fui várias vezes para lá (EUA) e a gente falou "é o maior mercado do mundo porque a gente tem peito". A gente percebeu que a tecnologia que a gente tem era uma tecnologia bem inovadora, mesmo para lá. |

Quadro 44 - Trechos codificados por nós x Caso Zoox Smart Data

(Conclusão)

| PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Trechos codificados |
|------|--|---|---|
| PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | A gente decidiu "cara, para a gente ter 10% nos Estados Unidos, no resto no mundo a gente vai ser uma empresa muito grande". A gente entendeu que se a gente se posicionasse como uma empresa americana para esse tipo de tecnologia, a gente encontraria menos preconceito. |
| | | | Porque quando a gente fala de <i>big data</i> , inovação, IoT, <i>machine learning</i> , quando você fala que é uma empresa sul-americana, as pessoas têm preconceito natural. É a mesma coisa que uma empresa peruana prestar serviço para você, você automaticamente vai ter um preconceito natural, uma empresa peruana para prestar um serviço de tecnologia. |
| | | | Nenhuma rede de 1500 hotéis, como a gente está negociando, implantando, vai comprar algum produto da gente, a gente não estando lá. |
| | | | Então a gente entendeu que para o nosso negócio seria muito importante a gente ter um pé nos Estados Unidos. |
| | | | Desde que eu moro nos Estados Unidos, eu tenho mais facilidade de fazer reunião no Brasil do que quando eu morava no próprio Brasil. |
| PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | No passado comecei a ir bastante para os Estados Unidos, em 2016, 2017, vale do silício e tudo mais. Percebi que nosso produto era um produto de classe global e <i>software</i> . |
| | | | Fui para o Vale do Silício algumas vezes antes de decidir para onde eu iria, e a 1ª resposta que eu recebia era a seguinte: "você está aqui para internacionalizar?"- O americano quer saber se você tem base lá para eles comprarem de você. O americano tem muito essa questão. |
| | | | A gente estava bem no Brasil, a empresa crescia bem, mas para a gente não era suficiente, aquela questão do empreendedor incomodava, quer crescer mais, sonho não tem limite. |

APÊNDICE N – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – ANDREA MARQUES

Quadro 45 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Andrea Marques

(Continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|-----|--|--|------------------|-------------------------------|--|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 0 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 0 | | | |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 3 | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual |
| | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 0 | | | |

Quadro 45 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Andrea Marques

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|-------|---|--|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT1 0 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 0 | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior |
| | PT1 1 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 4 | | | |
| | PT1 2 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 3 | | | |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 3 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 4 | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos |
| | PT1 4 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 5 | | | |
| | PT1 5 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 0 | | | |

Quadro 45 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Andrea Marques

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|-------|---|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 6 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 0 | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades |
| | PT1 7 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT1 8 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 1 | | | |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 9 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais |
| | PT2 0 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 5 | | | |
| | PT2 1 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |

Quadro 45 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Andrea Marques

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégia de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 0 | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 2 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 0 | | | |

APÊNDICE O – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – BIGDATA CORP.

Quadro 46 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso BigData Corp.

(continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|-----|--|--|------------------|-------------------------------|--|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 0 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 1 | | | |

Quadro 46 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso BigData Corp.

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|-------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT 7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 0 | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada |
| | PT 8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT 9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 1 | | | |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT 10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 3 | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos |
| | PT 11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 0 | | | |
| | PT 12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 0 | | | |

Quadro 46 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso BigData Corp.

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|-------|------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 3 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 3 | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos |
| | PT1 4 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 2 | | | |
| | PT1 5 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 0 | | | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 6 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 3 | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais |
| | PT1 7 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | | | |
| | PT1 8 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 0 | | | |

Quadro 46 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso BigData Corp.

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 0 | | | |
| | PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 3 | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 2 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 0 | | | |

APÊNDICE P – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – GAUDIUM

Quadro 47 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Gaudium

(continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|-----|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 0 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 0 | | | |

Quadro 47 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Gaudium

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 3 | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual |
| | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 0 | | | |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 9 | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos |
| | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 0 | | | |
| | PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 1 | | | |

Quadro 47 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Gaudium

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|-------|------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 3 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 3 | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos |
| | PT1 4 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 0 | | | |
| | PT1 5 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 0 | | | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 6 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 3 | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais |
| | PT1 7 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT1 8 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 0 | | | |

Quadro 47 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Gaudium

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais |
| | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 2 | | | |
| | PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 1 | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 0 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 0 | | | |

APÊNDICE Q – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – LEV

Quadro 48 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Lev

(continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------------|---|--|------------------|-------------------------------|---|--|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 2 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 2 | | | |

Quadro 48 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Lev

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|---|--|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 2 | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | | | |
| | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 0 | | | |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 0 | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior |
| | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 2 | | | |
| | PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 1 | | | |

Quadro 48 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Lev

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|-------|------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 3 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 2 | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos |
| | PT1 4 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 3 | | | |
| | PT1 5 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 1 | | | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 6 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 6 | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais |
| | PT1 7 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 4 | | | |
| | PT1 8 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 1 | | | |

Quadro 48 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Lev

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|--|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais |
| | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 2 | | | |
| | PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 1 | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 0 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 3 | | | |

APÊNDICE R – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – PARETO GROUP

Quadro 49 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Pareto Group.

(continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|-----|---|--|------------------|-------------------------------|---|--|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 5 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 4 | | | |

Quadro 49 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Pareto Group.

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 1 | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada |
| | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 6 | | | |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 5 | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos |
| | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 0 | | | |
| | PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 3 | | | |

Quadro 49 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Pareto Group.

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|------|------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 0 | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades |
| | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 0 | | | |
| | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 5 | | | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 6 | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades |
| | PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 7 | | | |

Quadro 49 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Pareto Group.

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 5 | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 0 | | | |
| | PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 2 | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 8 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 7 | | | |

APÊNDICE S – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – STORM SECURITY & SAFETY SYSTEMS

Quadro 50 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Storm Security & Safety Systems

(continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 0 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 5 | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 0 | | | |

Quadro 50 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Storm Security & Safety Systems
(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 2 | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual |
| | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 0 | | | |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 5 | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos |
| | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 1 | | | |
| | PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 0 | | | |

Quadro 50 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Storm Security & Safety Systems
(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|------|------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 3 | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos |
| | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 2 | | | |
| | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 0 | | | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 2 | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais |
| | PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 0 | | | |

Quadro 50 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Storm Security & Safety Systems

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|--|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais |
| | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 2 | | | |
| | PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 0 | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 0 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 1 | | | |

APÊNDICE T – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – VTEX

Quadro 51 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Vtex

(continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 0 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 0 | | | |

Quadro 51 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Vtex

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 4 | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual |
| | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 0 | | | |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 6 | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos |
| | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 1 | | | |
| | PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 0 | | | |

Quadro 51 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Vtex

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|------|------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 1 | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos |
| | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 0 | | | |
| | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 0 | | | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 6 | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais |
| | PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 0 | | | |

Quadro 51 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Vtex

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 1 | | | |
| | PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 2 | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 1 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 0 | | | |

APÊNDICE U – QUADRO DE ANÁLISES COMPLETAS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – ZOOX SMART DATA

Quadro 52 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Zoox Smart Data

(continua)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|-----|--|--|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT1 | Procura por mercado e vantagem competitiva | A análise de mercado é fator-chave na motivação para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores |
| | PT2 | Busca por conexões e oportunidades | A inserção em redes e a busca por oportunidades propiciam a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT3 | Busca por crescimento e realização | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses tem relação positiva com a necessidade de autorrealização pessoal e profissional dos empreendedores | 3 | | | |
| Atitude frente ao risco das <i>Scale-Ups</i> | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 3 | PT4 | Manter o risco baixo | A distância psíquica é uma barreira para o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT5 | Proteção das redes | A manutenção das redes e o capital social são preservados durante o processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| | PT6 | Aceitação de risco | Para as <i>Scale-Ups</i> fluminenses o risco é fator inerente aos seus processos de internacionalização | 2 | | | |

Quadro 52 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Zoox Smart Data

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|---|--|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Velocidade de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT7 | Lenta e gradual | O processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses é lento e gradual | 0 | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada |
| | PT8 | Determinado pelas redes | A rede de relacionamento determina a velocidade da internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 0 | | | |
| | PT9 | Acelerado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses se internacionalizam de forma acelerada | 1 | | | |
| Escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos | 4 | PT10 | Afetado pela lógica da distância psíquica | Há uma relação negativa entre a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a distância institucional dos mercados estrangeiros escolhidos |
| | PT11 | Orientado a relacionamentos | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses atribuem um caráter central às redes internacionais na escolha de mercados e na busca de oportunidades de negócios no exterior | 0 | | | |
| | PT12 | Orientado a nichos de mercado | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses direcionam suas iniciativas internacionais a segmentos de mercados específicos | 1 | | | |

Quadro 52 - Análise das estratégias de internacionalização x Caso Zoox Smart Data

(continuação)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|---|------|------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT13 | Baixo comprometimento | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar seus processos de internacionalização com baixo comprometimento de recursos | 1 | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades |
| | PT14 | Dependente de redes | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses dão preferência a iniciar o processo de internacionalização em países onde há mais ativos relacionais estabelecidos | 0 | | | |
| | PT15 | Oportunístico | As <i>Scale-Ups</i> fluminenses iniciam seus processos de internacionalização a partir da identificação de oportunidades | 2 | | | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais | 4 | PT16 | Comprometimento crescente | Há uma relação positiva entre a expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e o comprometimento com a operação em mercados internacionais |
| | PT17 | Orientado pelas redes | As redes de relacionamento influenciam os movimentos de expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | | | |
| | PT18 | Dirigido pelas oportunidades | A expansão internacional das <i>Scale-Ups</i> fluminense é conduzida pela lógica da percepção de oportunidades | 0 | | | |

Quadro 52 – Análise das estratégias de internacionalização x Caso Zoox Smart Data

(conclusão)

| Análise das estratégias de internacionalização x trechos codificados | | | | | | | |
|--|------|--|---|------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensões das estratégias para a internacionalização | PTs | Estratégias de internacionalização | Proposições Teóricas | Marcações de nós | PT encontrada através dos nós | Estratégia escolhida através dos nós | Proposição teórica da estratégia encontrada através dos nós |
| Crescimento e internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 2 | PT19 | Internacionalização acompanha o crescimento | A internacionalização é um movimento estratégico com o propósito de promover o crescimento acelerado das <i>Scale-Ups</i> fluminenses |
| | PT20 | Sem padronização | Os ativos de rede são os principais alavancadores de crescimento das <i>Scale-Ups</i> em mercados internacionais | 0 | | | |
| | PT21 | Crescimento acompanha a internacionalização | O crescimento acelerado é uma consequência do processo de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses | 1 | | | |
| Motor de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | PT22 | Retroalimentada | Há uma relação positiva entre o êxito na internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses e a expansão gradual para outros mercados no exterior | 0 | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros |
| | PT23 | Construção de posição | A internacionalização das <i>Scale-Ups</i> fluminenses através das redes é usada de forma estratégica para ganho de reconhecimento internacional e atuação em mercados estrangeiros | 5 | | | |
| | PT24 | Orientada pela internacionalização do empreendedor | A vivência e o <i>mindset</i> internacionais dos empreendedores de <i>Scale-Ups</i> fluminenses têm relação positiva com a decisão de internacionalizar a empresa | 3 | | | |

**APÊNDICE V – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS
CASOS - DIMENSÃO DE MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

Quadro 53 - Motivações para a internacionalização das *Scale-Ups*

| Dimensão de motivações para a internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | | | |
|---|---|--|--|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Procura por mercado e vantagem competitiva | Procura por mercado e vantagem competitiva | Procura por mercado e vantagem competitiva | Busca por crescimento e realização |
| <p><i>“O Bom Marché deve ter alcançado as suas metas, porque o nosso produto é muito bom.”</i></p> <p><i>“As nossas coleções tanto de verão quanto de inverno servem para o verão e as meias estações deles.”</i></p> | <p><i>“[...] a escolha foi por tamanho do mercado.”</i></p> <p><i>“Porque esses países, depois do Brasil, são os mercados mais relevantes dentro da América Latina.”</i></p> | <p><i>“A gente está imaginando que esse momento vai ocorrer em 2020, antes mesmo de saturar o mercado nacional, para a gente aproveitar essa demanda também do mercado internacional.”</i></p> | <p><i>“[...] queríamos crescer lá fora, queríamos abraçar o mundo inteiro com nossos braços, mas não conseguíamos”,</i></p> <p><i>“se você conseguir conquistar um estado, você praticamente conquista um Brasil em relação ao volume de vendas”</i></p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Busca por crescimento e realização | Procura por mercado e vantagem competitiva | Procura por mercado e vantagem competitiva | Busca por crescimento e realização |
| <p><i>“É pelo mercado mesmo, que a gente entrou.”</i></p> <p><i>“Então eu tinha interesse em abrir empresa em Londres e abrimos.”</i></p> | <p><i>“Percentual de faturamento no exterior? 3% a 5%.”</i></p> <p><i>“Nós estabelecemos uma empresa nos Estados Unidos para atender a Disney e a empresa continua lá hoje atendendo a Disney.”</i></p> | <p><i>“Os requisitos de software na América Latina são menores do que para atender a América do Norte”</i></p> <p><i>“Os maiores decisores, os decisores importantes, estão lá (EUA)”</i></p> | <p><i>“[...] a empresa crescia bem, mas para a gente não era suficiente, aquela questão do empreendedor incomodava, quer crescer mais, sonho não tem limite.”</i></p> <p><i>“A nossa ideia foi realmente para crescimento, [...] para criar alguma coisa realmente relevante.”</i></p> |

APÊNDICE W – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS CASOS - DIMENSÃO DE ATITUDE FRENTE AO RISCO

Quadro 54 - Atitude frente ao risco das Scale-Ups

| Dimensão de atitude frente ao risco das Scale-Ups | | | |
|---|---|--|--|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Manter o risco baixo | Manter o risco baixo | Manter o risco baixo | Manter o risco baixo |
| <p><i>“Tudo o que a gente faz aqui, a gente apenas atendeu ao pedido deles dentro da nossa oferta, sem mudar nada.”</i></p> <p><i>“Você não consegue fazer um planejamento também, porque você não sabe se o dólar vai cair ou subir”</i></p> | <p><i>“Enquanto eu não tiver o processo organizado localmente, não adianta eu tentar dar o passo de tentar trazer alguém internacional.”</i></p> <p><i>“O nosso processo é basicamente todo remoto. [...] No caso internacional é 100% remoto.”</i></p> | <p><i>“Teria que ter, talvez, um departamento jurídico internacional, no sentido de ser capaz de lidar com essas coisas.”</i></p> <p><i>“Desde o início a gente se preocupou em construir um termo de uso com cláusulas bem claras no que diz respeito à responsabilidade da central, o que não era responsabilidade da Gaudium”</i></p> | <p><i>“[...] essas duas semanas a três semanas que nós passamos lá, foi muito para entender os bairros, essa rua, aquela rua não podam, o que tem que fazer.”</i></p> <p><i>“Nosso problema hoje, nosso único risco, nem tanto capital, seria mão de obra, achar pessoas corretas para fazer esse negócio funcionar lá.”</i></p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Aceitação de risco | Manter o risco baixo | Manter o risco baixo | Manter o risco baixo |
| <p><i>“A gente lançou fora justamente até para testar”</i></p> <p><i>“O risco é mais de foco, de ter perdido tempo naquela estratégia.”</i></p> | <p><i>“Eu não vou mais com a cara e com a coragem não. Eu já me dei muito mal por causa disso.”</i></p> <p><i>“Depois da Disney eu tentei um tempo, gastei uma grana preta e não consegui nada. Então parei.”</i></p> | <p><i>‘Descontinuar a operação no país não implica em não atender o país. “</i></p> <p><i>“A gente pode centralizar a gestão dos dois países em uma única pessoa e essa pessoa começa.”</i></p> | <p><i>“Só que a gente começou a perceber que nosso COR (Centro de Operações) podia ficar centralizado no Brasil e a gente sair pelo escritório comercial em pequena operação, bem pequena.”</i></p> <p><i>“Nos outros países é coworking, home office, pouco prédio e muita rua”</i></p> |

**APÊNDICE X – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS
CASOS - DIMENSÃO DE VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Quadro 55 - Velocidade de internacionalização das Scale-Ups

| Dimensão de velocidade de internacionalização das Scale-Ups | | | |
|---|---|--|---|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Lenta e gradual | Acelerado | Lenta e gradual | Determinado pelas redes |
| <p><i>“a gente cresce organicamente em função das oportunidades”</i></p> <p><i>“a gente tem o potencial de escalabilidade, mas é porque isso é difícil de você alcançar, não é como esses aplicativos e plataformas e não sei o que, que você multiplica muito rápido e tal.”</i></p> | <p><i>“[...] alguns meses depois da gente ter começado a, efetivamente, vender o nosso serviço (produto inicial) no mercado, a gente já tinha negócios fora do Brasil.”</i></p> | <p><i>“a gente está continuando no Brasil e fazendo vendas pontuais no exterior.”</i></p> <p><i>“A gente está imaginando que esse momento vai ocorrer em 2020”</i></p> | <p><i>“Foi receptiva, não foi ativo.”</i></p> <p><i>“recebemos centenas e centenas de pessoas querendo abrir nosso negócio lá.”</i></p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Acelerado | Lenta e gradual | Lenta e gradual | Acelerado |
| <p><i>“Esse ano a gente está lançando aqui no Brasil e a ideia é justamente global.”</i></p> <p><i>“Foi coisa de um mês, vamos começar a lançar lá fora para testar o software.”</i></p> | <p><i>“Então eu dependo de pagar uma associação lá nos Estados Unidos, criar meu network lá, passar um tempo nos Estados Unidos, isso hoje eu não tenho como fazer.”</i></p> | <p><i>“O Primeiro ciclo ele é de 3 anos. Sendo que em um ano a gente já tenha clientes num país, já tenha leads do país, procura do país, o primeiro ano é um ano mais tolerante.”</i></p> | <p><i>“México e outros países começou a acelerar um pouco mais rápido até do que Estados Unidos.”</i></p> |

**APÊNDICE Y – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS
CASOS - DIMENSÃO DE ESCOLHA DO MERCADO INTERNACIONAL**

Quadro 56 - Escolha do mercado internacional das *Scale-Ups*

| Dimensão de escolha do mercado internacional das <i>Scale-Ups</i> | | | |
|--|---|--|--|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Orientado a relacionamentos | Afetado pela lógica da distância psíquica | Afetado pela lógica da distância psíquica | Orientado a relacionamentos |
| <p><i>“Se as tradings do Brasil levassem os clientes de suas carteiras para lá, para o nosso Showroom, seria uma maneira orgânica de a gente começar a exportar”</i></p> <p><i>“Teve uma vez um pessoal do Japão que veio também ao nosso showroom através de uma trading que nos conhece lá em São Paulo”</i></p> | <p><i>“A maior dificuldade que a gente tinha era relação a vencer uma desconfiança que o pessoal tinha em relação a um fornecedor que não tinha a menor presença local”</i></p> <p><i>“Então o cara não gosta de ter nada que não seja feito na Argentina.”</i></p> | <p><i>“Aí começaram aparecer outros clientes na África em língua portuguesa.”</i></p> <p><i>“A gente imagina que começar aqui por perto vai ser mais simples, mas só por uma questão realmente de identidade cultural”</i></p> | <p><i>“É muito mais fácil você perguntar para quem você confia, que te passa credibilidade, do que tentar desbravar sozinho.”</i></p> <p><i>“A nossa ideia é trazer pessoas no qual nós já conhecemos ou indicação de amigos que moram lá (China)”</i></p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Afetado pela lógica da distância psíquica | Afetado pela lógica da distância psíquica | Afetado pela lógica da distância psíquica | Afetado pela lógica da distância psíquica |
| <p><i>“A questão toda é que globalmente a gente acredita que em alguns países seja mais fácil a gente crescer, pela cultura do país.”</i></p> <p><i>“A interlocução mesmo com o pessoal da mesma nacionalidade fica mais fácil.”</i></p> | <p><i>“A nossa cultura é muito baseada na cultura americana, então é fácil, não é muito difícil de trabalhar com eles não.”</i></p> <p><i>“Então essa barreira linguística, essa barreira cultural no caso do Japão é muito grande.”</i></p> | <p><i>“(América Latina) É mais fácil tecnologicamente atingir ela. Somos latinos e gera empatia.”</i></p> <p><i>“Tem a questão da empatia, latino americano é fechado.”</i></p> | <p><i>“A gente aprendeu que as pessoas gostam de trazer pessoas do mesmo idioma que o dela”</i></p> <p><i>“Quando a gente fala que é uma empresa americana, [...] esse preconceito diminui ou acaba.”</i></p> |

**APÊNDICE Z – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS
CASOS - DIMENSÃO DE MODELO DE ENTRADA INICIAL DE
INTERNACIONALIZAÇÃO**

Quadro 57 - Modelo de entrada inicial de internacionalização das *Scale-Ups*

| Dimensão de modelo de entrada inicial de internacionalização das <i>Scale-Ups</i> | | | |
|---|---|--|--|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Dependente de redes | Baixo comprometimento | Baixo comprometimento | Dependente de redes |
| <p><i>“A primeira exportação que a gente fez e foi totalmente reativa.”</i></p> <p><i>“Foi um convite que a gente recebeu para estar presente nessa oferta que eles iam fazer num determinado momento lá.”</i></p> | <p><i>“Não ter presença é não ter espaço físico, vendedor, nada.”</i></p> <p><i>“[...] todas as nossas vendas internacionais foram feitas hoje de forma 100% remota no telefone.”</i></p> | <p><i>“então a gente fala: ‘O que a gente tem é isso, dá para você usar?’”</i></p> <p><i>“A gente pensa exclusivamente em fazer o mesmo processo que a gente faz hoje no Brasil”</i></p> | <p><i>“mas a pessoa que acabou nos representando era amigo de amigos”</i></p> <p><i>“Foi de forma amadora, muito por afinidade, credibilidade, confiança de pessoas falarem bem das pessoas”</i></p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Oportunístico | Baixo comprometimento | Baixo comprometimento | Oportunístico |
| <p><i>“Então a gente percebeu que nossa tecnologia é Global, está no nível global.”</i></p> <p><i>“Foi uma oportunidade, a gente tinha uma funcionária que conhecia, uma pessoa que trabalhava nessa agência lá.”</i></p> | <p><i>“Então eu tenho que prospectar ativamente lá, participar de feira, esse tipo de coisa e isso custa dinheiro.”</i></p> <p><i>“Para você criar clientes eu não tenho ninguém lá, porque senão eu não ganho dinheiro nenhum, eu gasto dinheiro.”</i></p> | <p><i>“E a gente transpôs o resultado que a gente tinha aqui para lá, entendeu?”</i></p> | <p><i>“Você tem que pescar as oportunidades que estão aparecendo, intenções de clientes, pessoas admirando seu produto, pessoas admirando sua empresa.”</i></p> <p><i>“’opa, aqui tem negócio para a gente’”</i></p> |

**APÊNDICE AA – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS
CASOS - DIMENSÃO DE MOVIMENTOS SUBSEQUENTES DE
INTERNACIONALIZAÇÃO**

Quadro 58 - Movimentos subsequentes de internacionalização das Scale-Ups

| Dimensão de movimentos subsequentes de internacionalização das Scale-Ups | | | |
|--|---|--|---|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Dirigido pelas oportunidades | Comprometimento crescente | Comprometimento crescente | Comprometimento crescente |
| <p>“Essas outras 2, 3 ou 4 vezes que a gente exportou, foi assim, foi um pessoal que foi ao nosso showroom, gostou, lojistas de lá de fora que foram lá e gostaram e fez um pedido e a gente entregou e foi tudo bem.”</p> | <p>“então eu sabia que o que a gente estava entregando serviria para atender clientes do outro lado do mundo”</p> <p>“A presença física, ela te traz não só a presença física, mas as ações que você pode tomar em decorrência da presença física.”</p> | <p>“[...] e a gente percebeu que tinha aí um determinado potencial, apesar de a nossa estratégia ainda estar muito dentro do Brasil.”</p> <p>“O que a gente está trabalhando é exatamente para diminuir os gaps que ela tem em relação a grandes plataformas globais e realmente poder botar um produto dentro de uma cidade qualquer”</p> | <p>“Fechamos um container agora com 100 bikes para mandar para os Estados Unidos e a expectativa é que a gente mande mensalmente 100 bikes para os Estados Unidos para vender.”</p> <p>“Fincar a bandeira ali, entendeu?”</p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Dirigido pelas oportunidades | Comprometimento crescente | Comprometimento crescente | Comprometimento crescente |
| <p>“Onde tiver mais custo de aquisição mais baixo, onde estiver gerando o maior oportunidade para a gente.”</p> <p>“Tentaria essa expansão para os Estados Unidos por conta dessa oportunidade mesmo.”</p> | <p>“Eu tenho que estar fisicamente lá, não tem jeito.”</p> <p>“Temos filial em Nova Iorque também. É o escritório dentro de um coworking.”</p> | <p>“Reiniciamos, há mais ou menos uns quatro meses, um processo operacional de crescimento fora.”</p> <p>“Então a gente teve que montar um escritório lá e ter argentinos vendendo para argentinos para a coisa funcionar.”</p> | <p>“A gente percebeu que a gente precisava dedicar bastante energia lá.”</p> <p>“Nenhuma rede de 1500 hotéis, como a gente está negociando, implantando, vai comprar algum produto da gente, a gente não estando lá.”</p> |

APÊNDICE AB – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS CASOS - DIMENSÃO DE CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Quadro 59 - Crescimento e internacionalização das Scale-Ups

| Dimensão de crescimento e internacionalização das Scale-Ups | | | |
|--|---|--|--|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Sem padronização | Internacionalização acompanha o crescimento | Sem padronização | Sem padronização |
| <p>“Não teve depois recorrências disso, infelizmente, porque a proposta deles era um evento pontual.”</p> <p>“Não foi específica, aliás, nenhuma delas foi, foi sempre em função do nosso mostruário, da coleção que a gente apresenta ao mercado.”</p> | <p>“Primeiro o México, depois foi a Argentina, aí depois a gente foi para Europa e entrou com a Inglaterra, depois a Suécia.”</p> <p>“Então, basicamente a gente faz campanhas com ofertas específicas, o nosso produto ele é o mesmo para todo mundo.”</p> | <p>“A gente começou a receber demandas, inicialmente de países da América do Sul perguntando se a plataforma estava em espanhol, se estava em inglês etc. e tal.”</p> <p>“A gente não pensou como vai ser essa estratégia de internacionalização.”</p> | <p>“Nós tivemos um faturamento no exterior no passado”</p> <p>“E aí depois suspendemos um pouquinho porque fizemos um plano agressivo de expansão no Brasil e a pessoa que estava nos representando nos Estados Unidos, [...] tinha aberto um negócio para fazer com a esposa e acabou que não deu segmento na coisa.”</p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Internacionalização acompanha o crescimento | Sem padronização | Internacionalização acompanha o crescimento | Internacionalização acompanha o crescimento |
| <p>“Mas o interessante foi que a gente começou a divulgar nesses países e começamos a ter usuários de tudo quanto é lugar do mundo.”</p> <p>“Se tiver que sair como uma empresa global ao invés de uma empresa brasileira, a gente vai fazer isso, não tem problema nenhum.”</p> | <p>“Eu tenho um amigo lá dentro, muito amigo, e quando ele soube que eu voltei para o Brasil, a gente já começou a se falar e tal, aí surgiram as oportunidades lá.”</p> | <p>“Não existe mais isso, o Brasil e o mercado internacional. Existe a empresa que é global.”</p> <p>“Você tem um cliente internacional que conhece outros clientes internacionais, você fecha com um, obtém outras unidades do cliente.”</p> | <p>“A gente sabia também iria precisar de capital em breve e a gente está agora conversando com diversos americanos, eles têm muito mais atração para uma empresa estando nos Estados Unidos do que em qualquer outro país.”</p> <p>“Em 2 ou 3 anos vai ser muito mais internacional do que Brasil.”</p> |

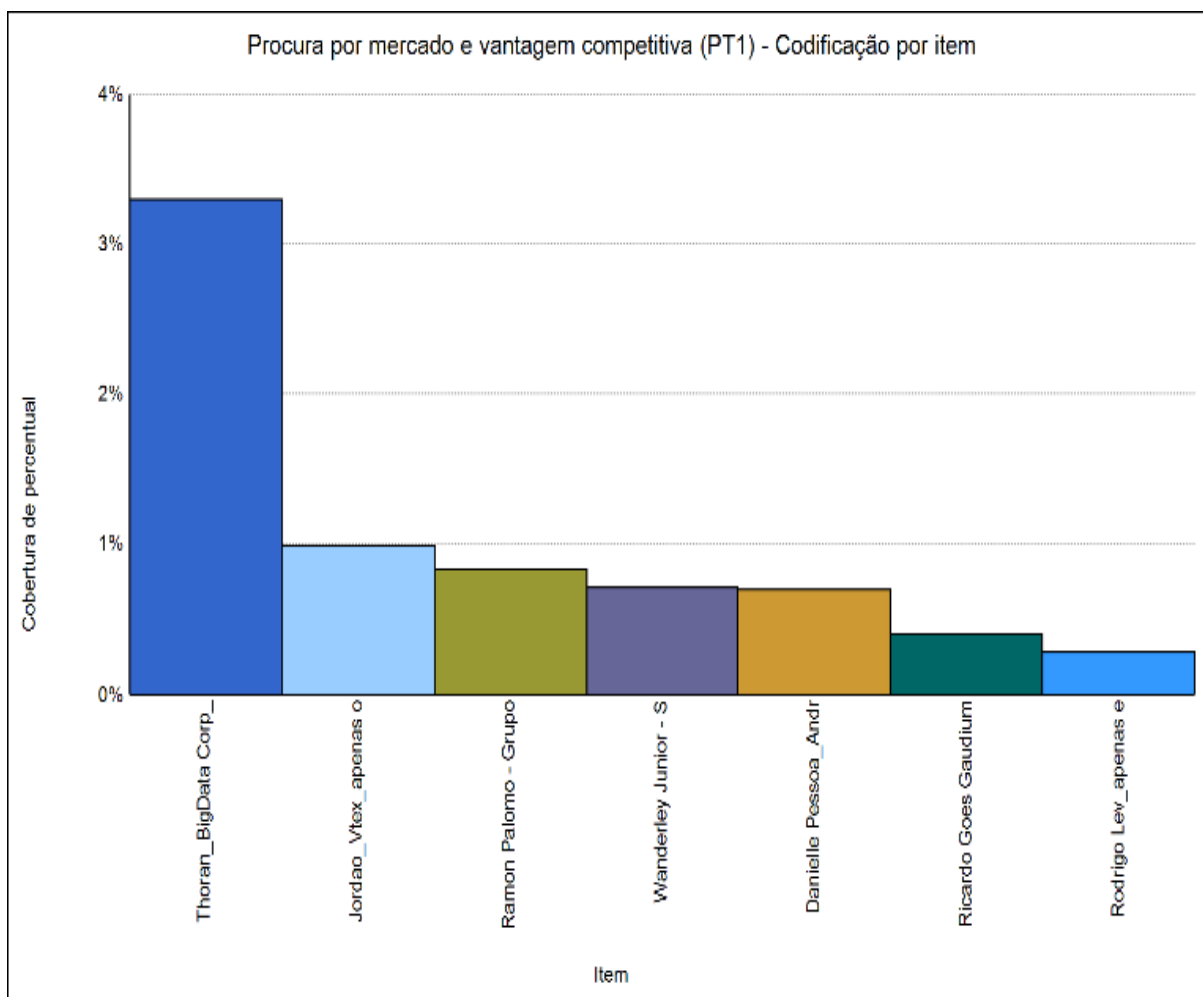
APÊNDICE AC – QUADRO COM TRECHOS DE JUSTIFICATIVAS DE ANÁLISE DOS CASOS - DIMENSÃO DE MOTOR DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Quadro 60 - Motor de internacionalização das Scale-Ups

| Dimensão de motor de internacionalização das Scale-Ups | | | |
|---|---|--|--|
| Andrea Marques | BigData Corp. | Gaudium | Lev |
| Construção de posição | Retroalimentada | Retroalimentada | Orientada pela internacionalização do empreendedor |
| <p>“Essas outras 2, 3 ou 4 vezes que a gente exportou, foi assim, foi um pessoal que foi ao nosso showroom, gostou, lojistas de lá de fora que foram lá e gostaram e fez um pedido e a gente entregou e foi tudo bem”</p> | <p>“Então até para a gente que estava começando, a gente nem tinha ideia do tamanho da oportunidade fora do Brasil.”</p> <p>“Outro ponto importante é que tivemos, um primeiro cliente que foi o PayPal, um nome muito relevante no mercado em que atuamos”</p> | <p>“[...] primeiro chegou um primeiro cliente, [...] e a gente vendeu, ele ajudou muito no processo de melhoria, [...] e a gente percebeu que tinha aí um determinado potencial, apesar de a nossa estratégia ainda estar muito dentro do Brasil.”</p> | <p>“Então naquele momento em 2013 nós já queríamos abrir uma loja em Washington DC, porque era um lugar onde eu tinha morado 4 anos.”</p> <p>“Eu sabia como estava se desenvolvendo, o número de ciclovias que estavam sendo criadas, ambientação, como as pessoas se locomoviam, quais eram os bairros, centros de DC.”</p> |
| Pareto Group | Storm Security & Safety Systems | Vtex | Zoox Smart Data |
| Construção de posição | Orientada pela internacionalização do empreendedor | Retroalimentada | Construção de posição |
| <p>“A ideia de lançar lá fora é para chegar ao Brasil com uma plataforma internacional.”</p> <p>“Com a empresa em Londres para começar a mais forte na Europa.”</p> | <p>“para a minha vida foi muito importante estar nesses lugares, ter trabalhado fora do Brasil, ter conhecido outras culturas, outras pessoas.”</p> | <p>“A Grande maioria dos clientes são de multinacionais. Então é só você pedir uma reunião com a unidade da Argentina, por exemplo.”</p> <p>“A maior parte das multinacionais de tecnologia estão lá. Então, os níveis de exigência são os mesmos, mas os requisitos tecnológicos são diferentes.”</p> | <p>“A gente entendeu que se a gente se posicionasse como uma empresa americana para esse tipo de tecnologia, a gente encontraria menos preconceito.”</p> <p>“Porque quando a gente fala de big data, inovação, IoT, machine learning, quando você fala que é uma empresa sul-americana, as pessoas têm preconceito natural.”</p> |

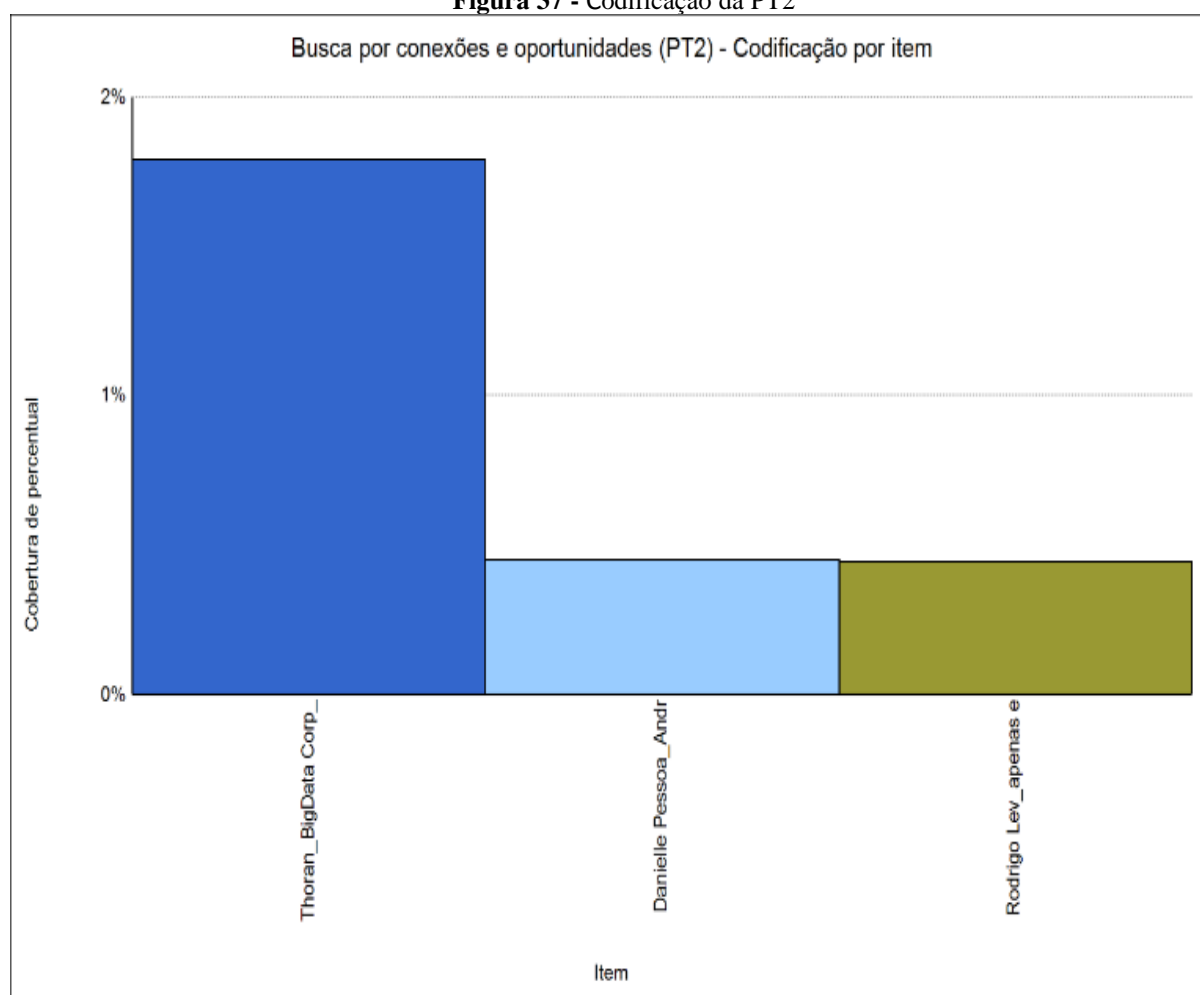
APÊNDICE AD – Gráfico de codificação por caso – PT1

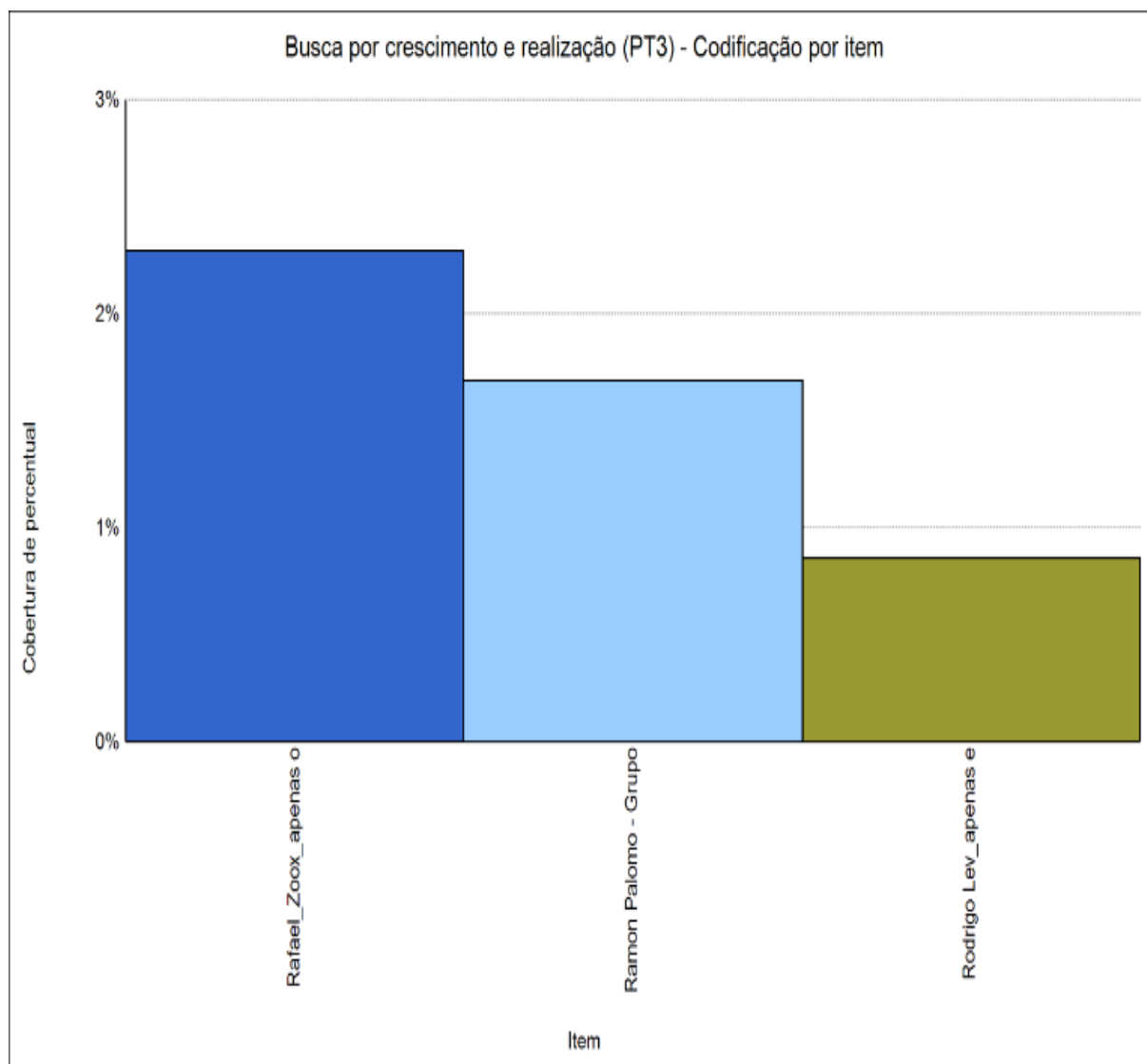
Figura 36 - Codificação da PT 1



APÊNDICE AE – Gráfico de codificação por caso – PT2

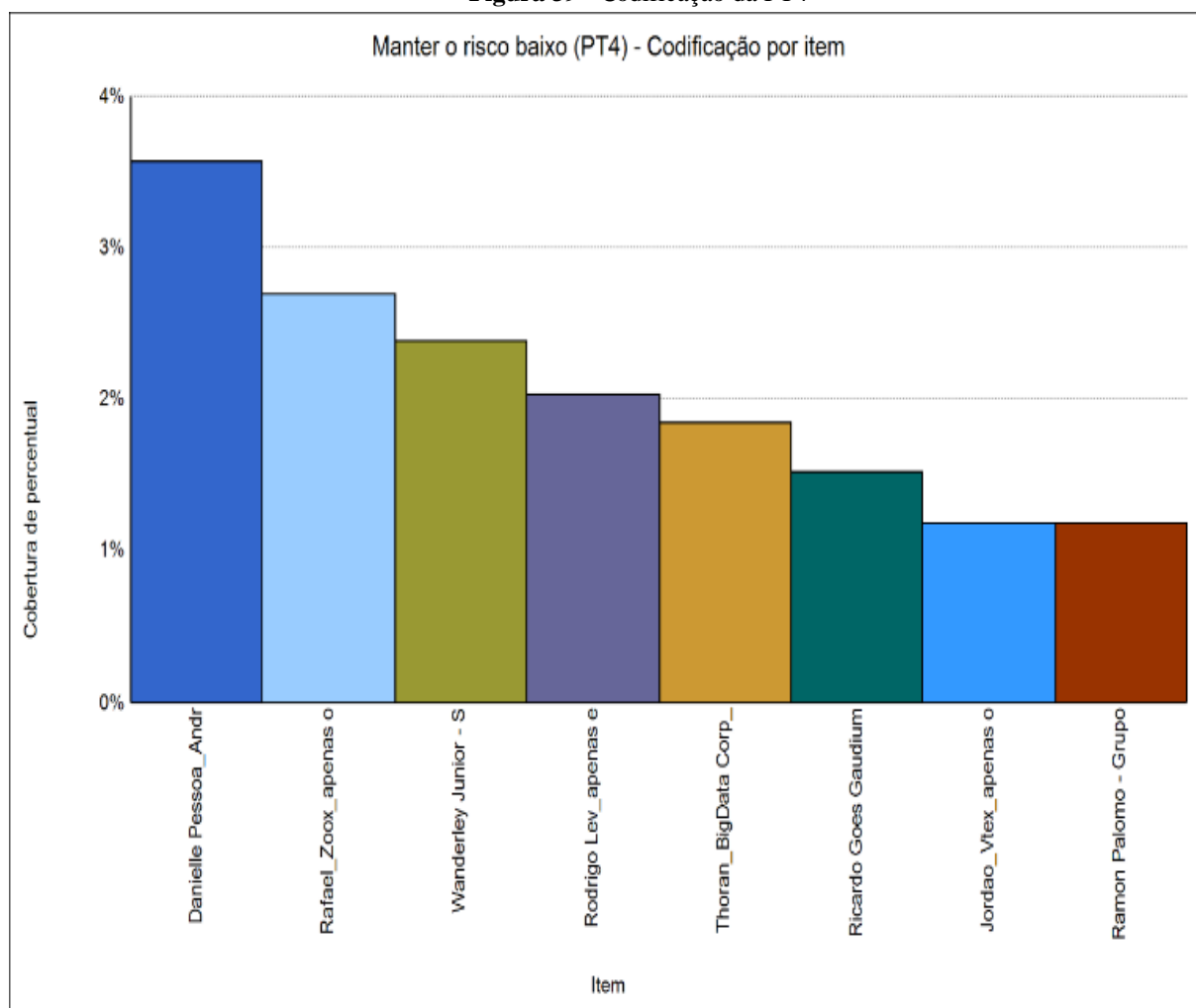
Figura 37 - Codificação da PT2

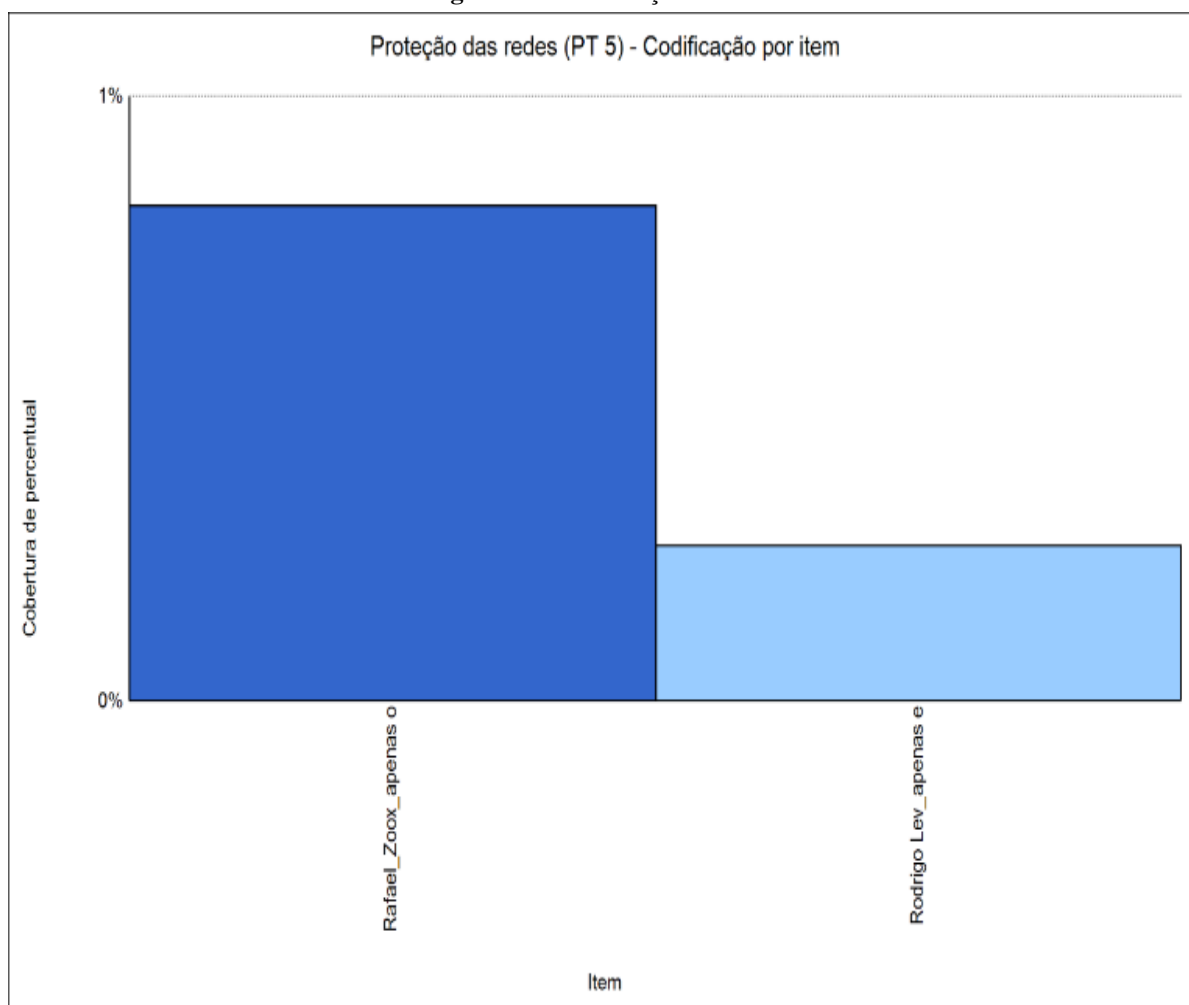


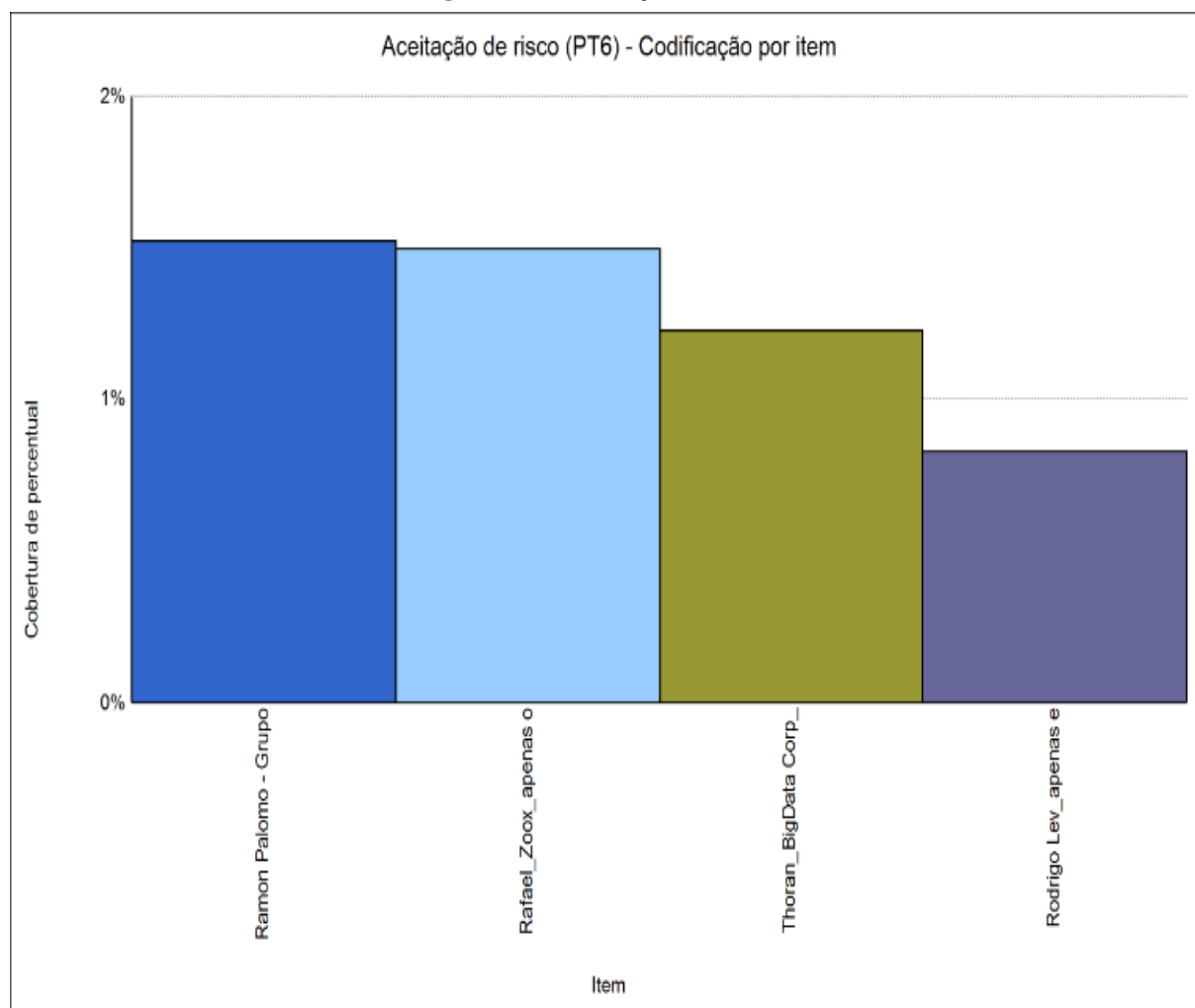
APÊNDICE AF – Gráfico de codificação por caso – PT3**Figura 38 - Codificação da PT3**

APÊNDICE AG – Gráfico de codificação por caso – PT4

Figura 39 - Codificação da PT4

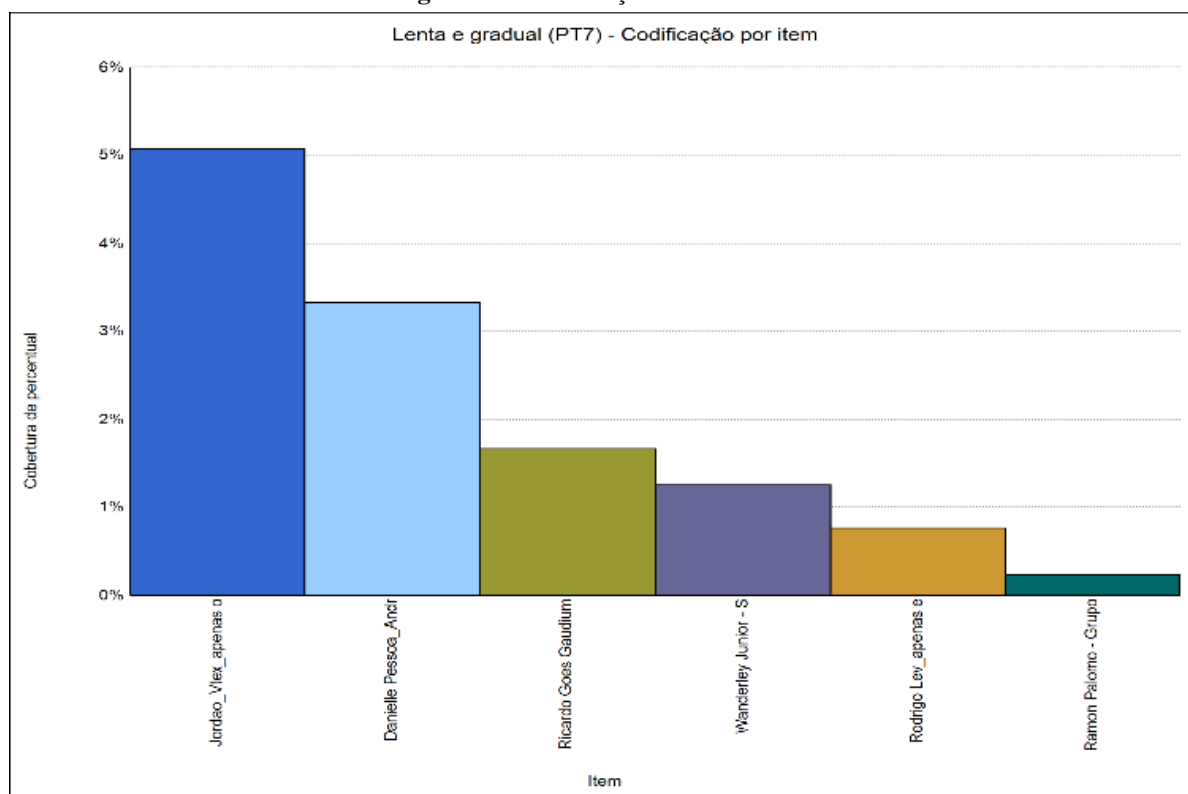


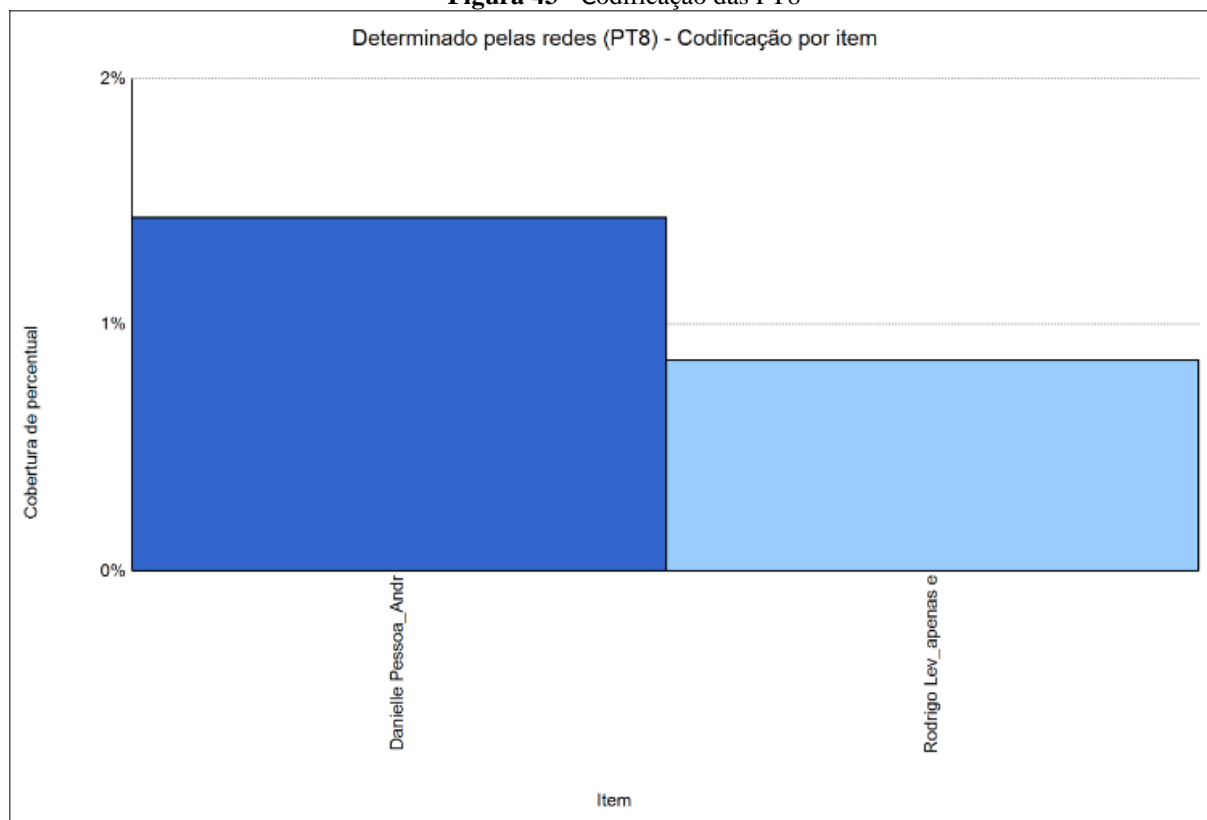
APÊNDICE AH – Gráfico de codificação por caso – PT5**Figura 40** - Codificação da PT5

APÊNDICE AI – Gráfico de codificação por caso – PT6**Figura 41** - Codificação das PT6

APÊNDICE AJ – Gráfico de codificação por caso – PT7

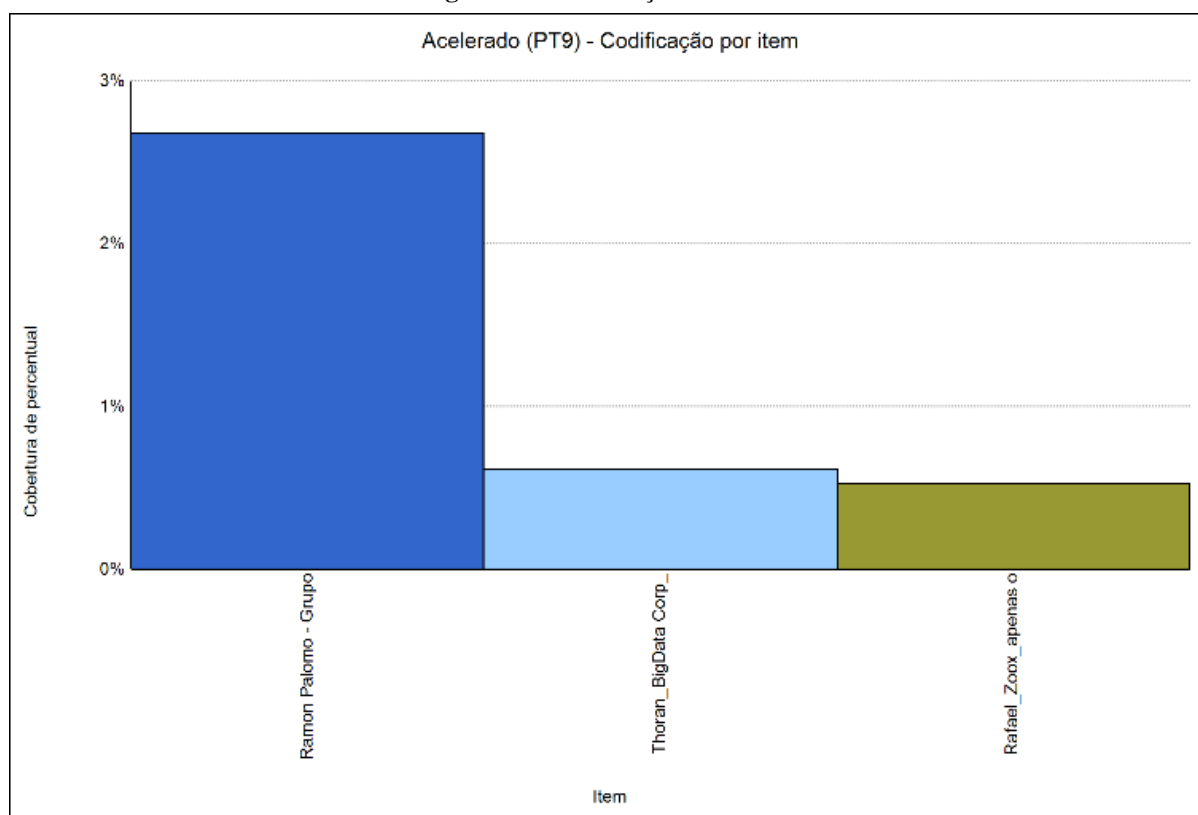
Figura 42 - Codificação das PT7



APÊNDICE AK – Gráfico de codificação por caso – PT8**Figura 43** - Codificação das PT8

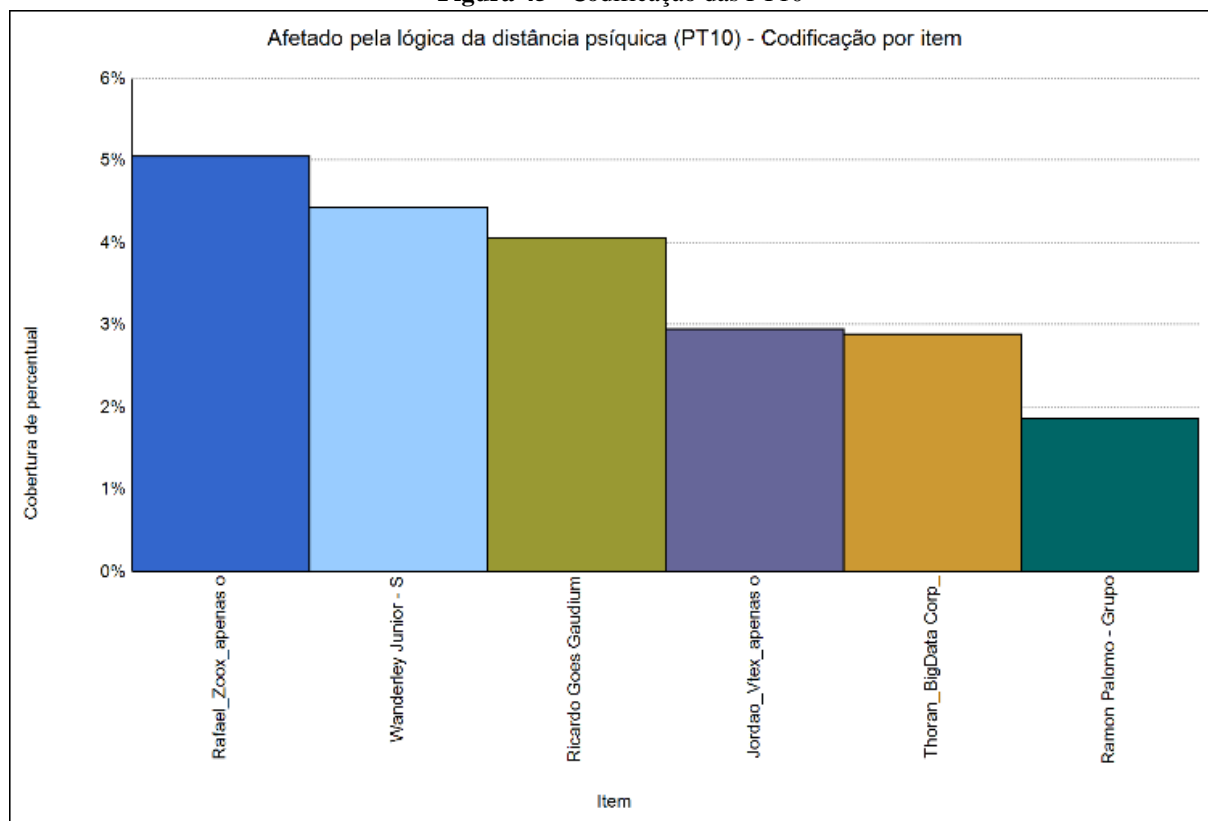
APÊNDICE AL – Gráfico de codificação por caso – PT9

Figura 44 - Codificação das PT9



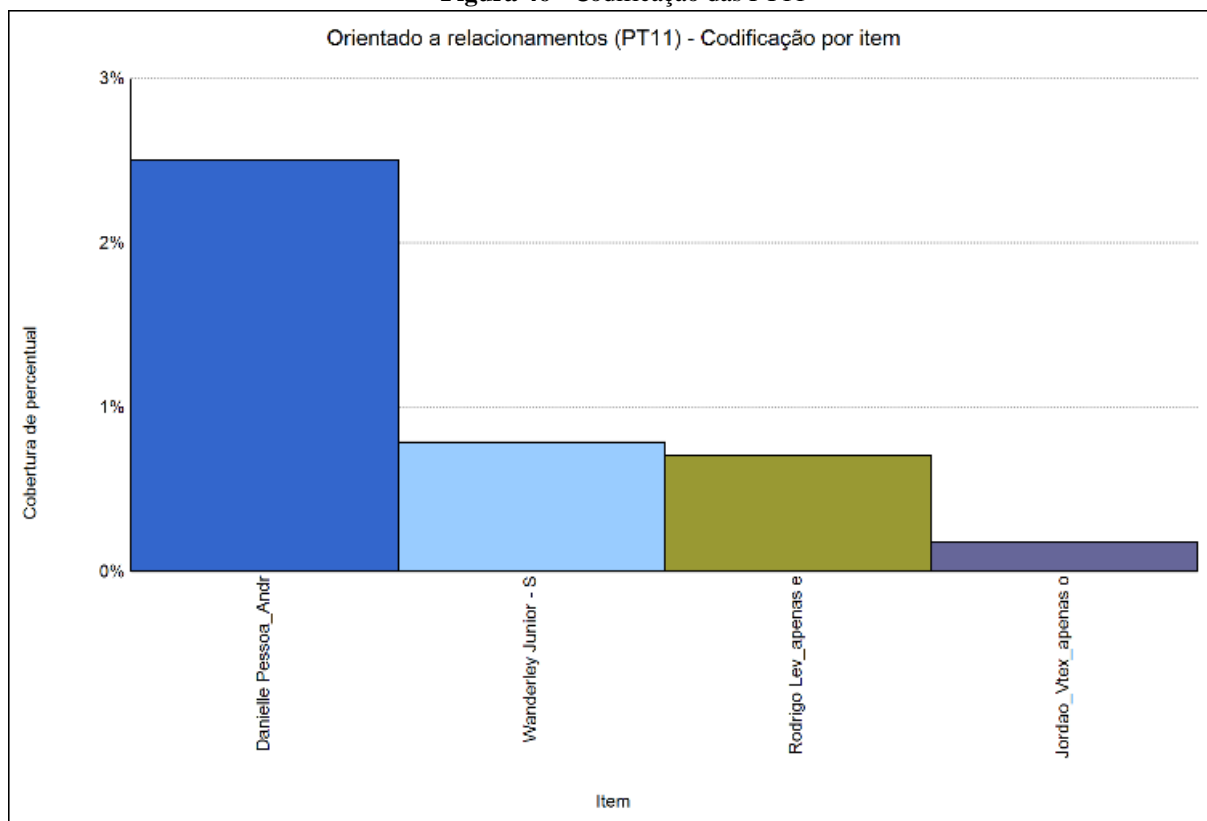
APÊNDICE AM – Gráfico de codificação por caso – PT10

Figura 45 - Codificação das PT10



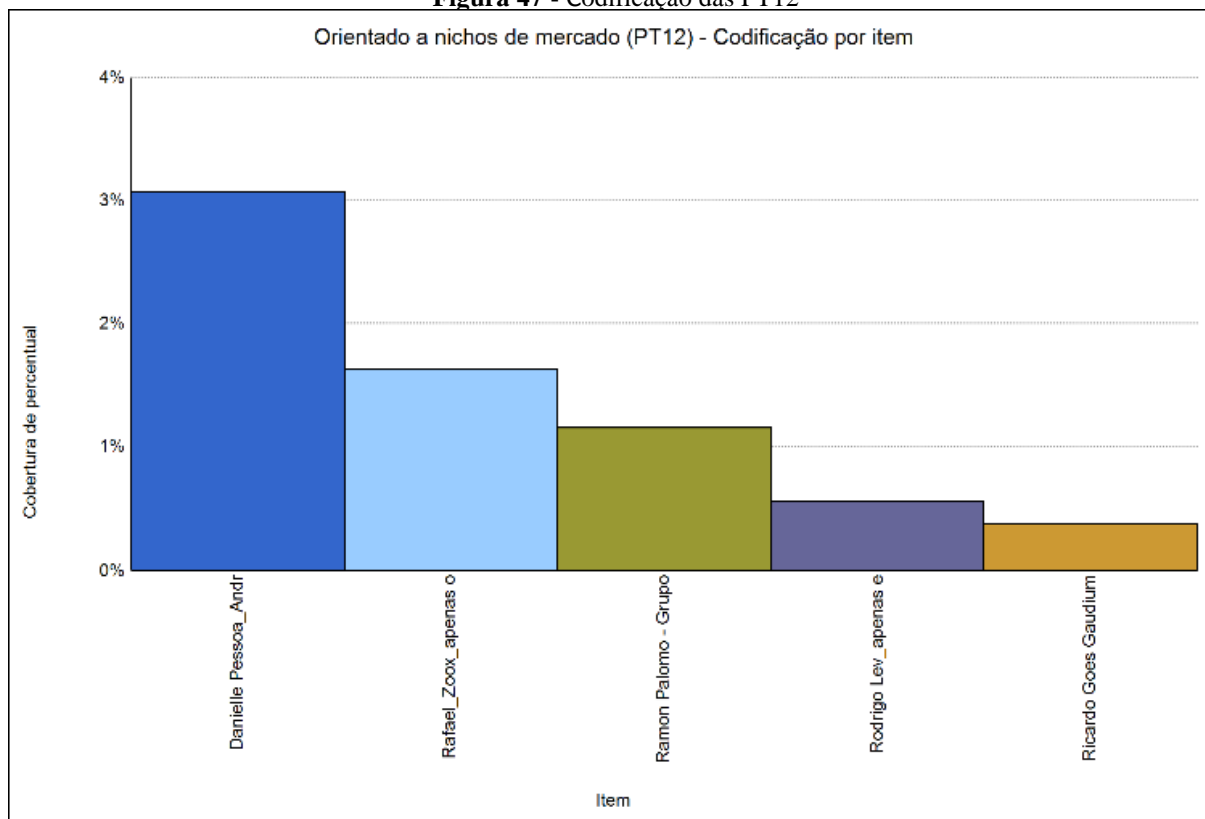
APÊNDICE AN – Gráfico de codificação por caso – PT11

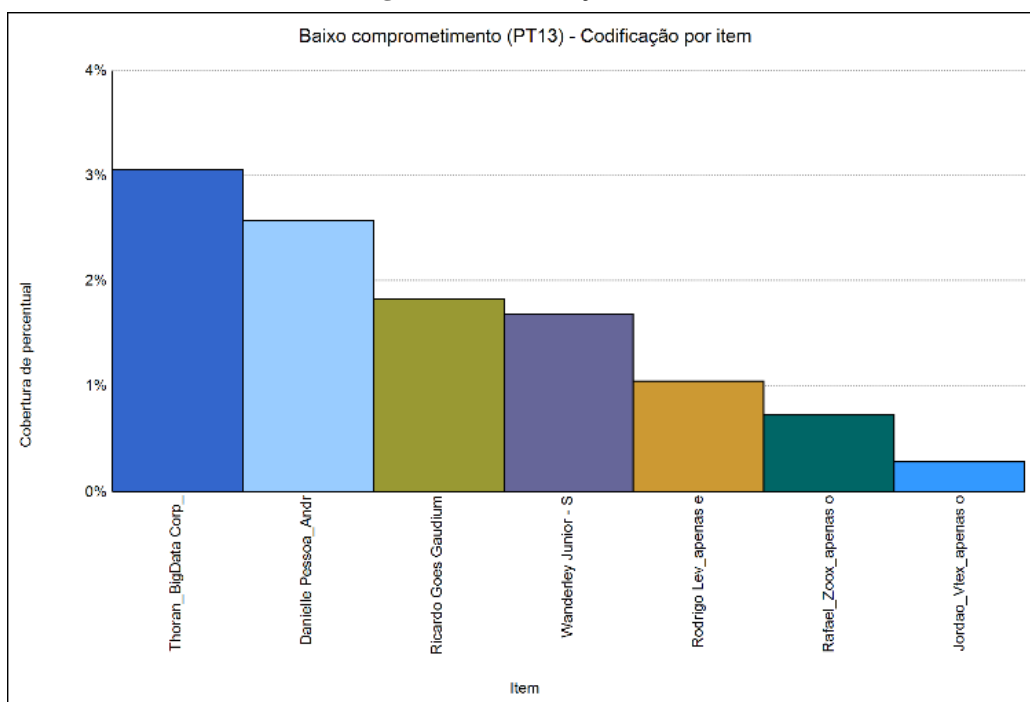
Figura 46 - Codificação das PT11



APÊNDICE AO – Gráfico de codificação por caso – PT12

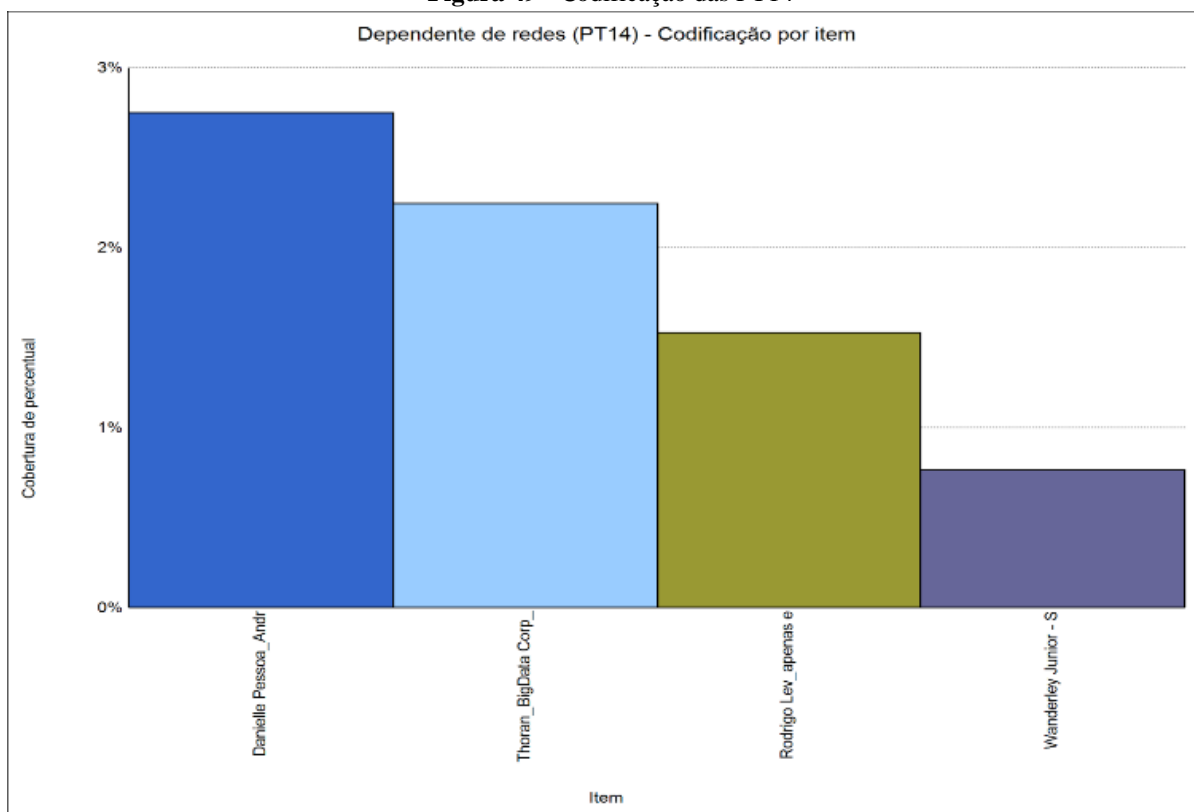
Figura 47 - Codificação das PT12



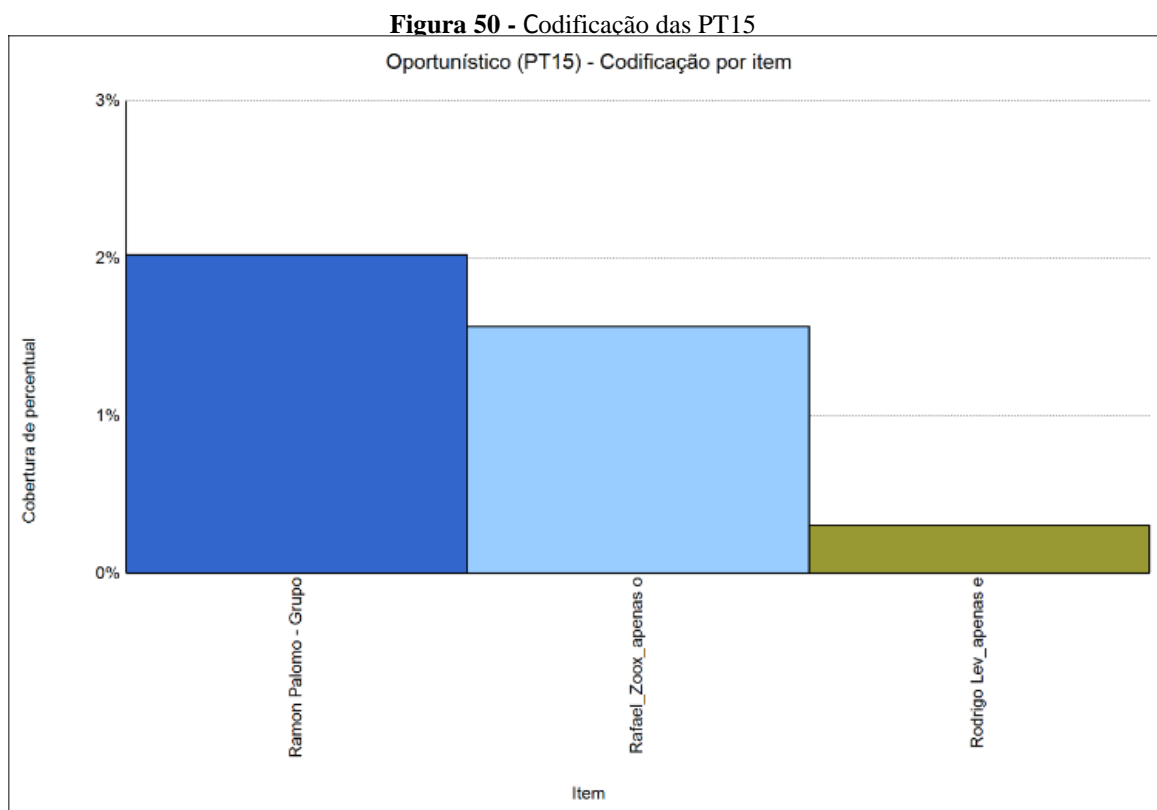
APÊNDICE AP – Gráfico de codificação por caso – PT13**Figura 48 - Codificação das PT13**

APÊNDICE AQ – Gráfico de codificação por caso – PT14

Figura 49 - Codificação das PT14

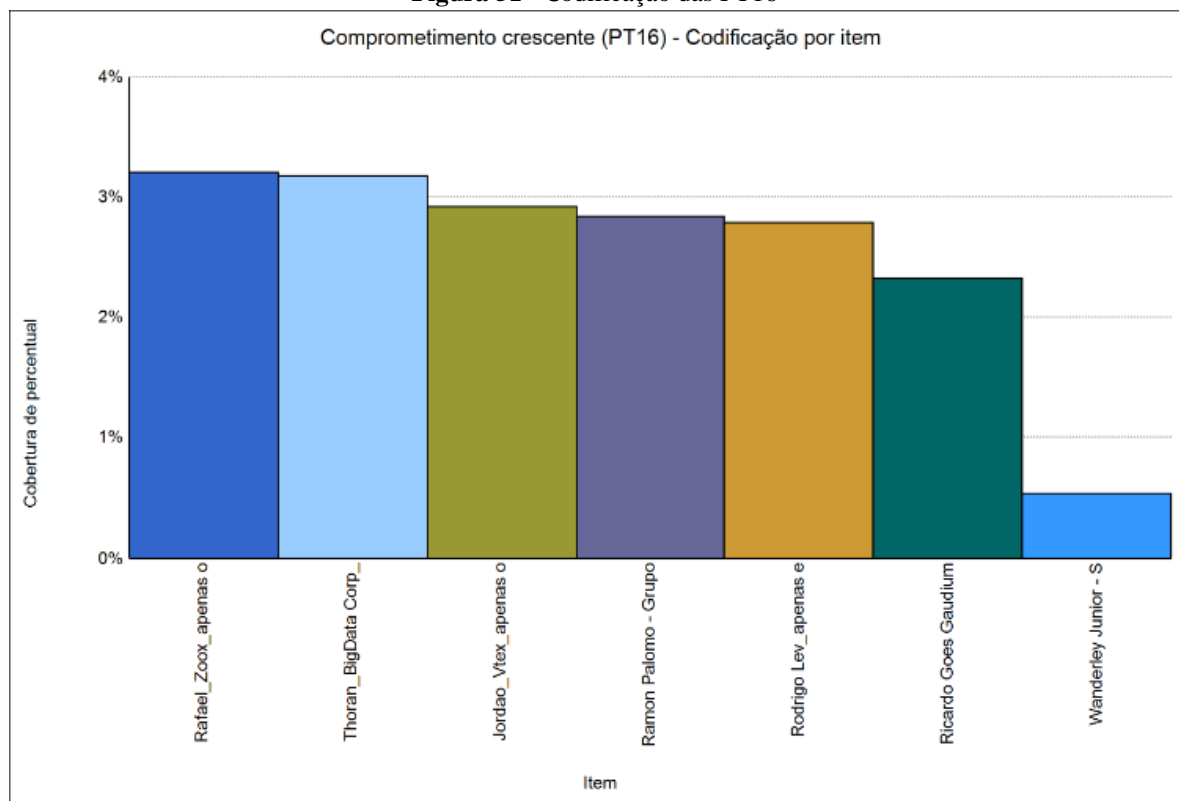


APÊNDICE AR – Gráfico de codificação por caso – PT15



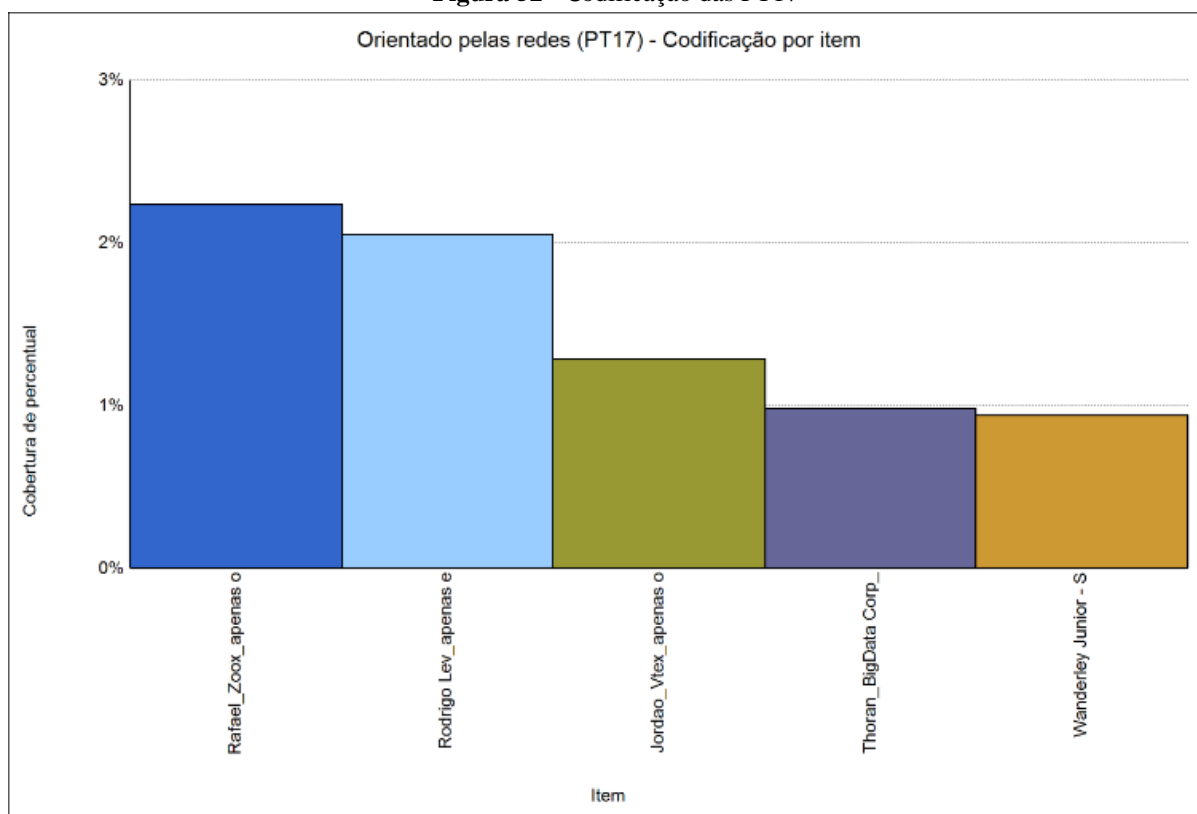
APÊNDICE AS – Gráfico de codificação por caso – PT16

Figura 51 - Codificação das PT16



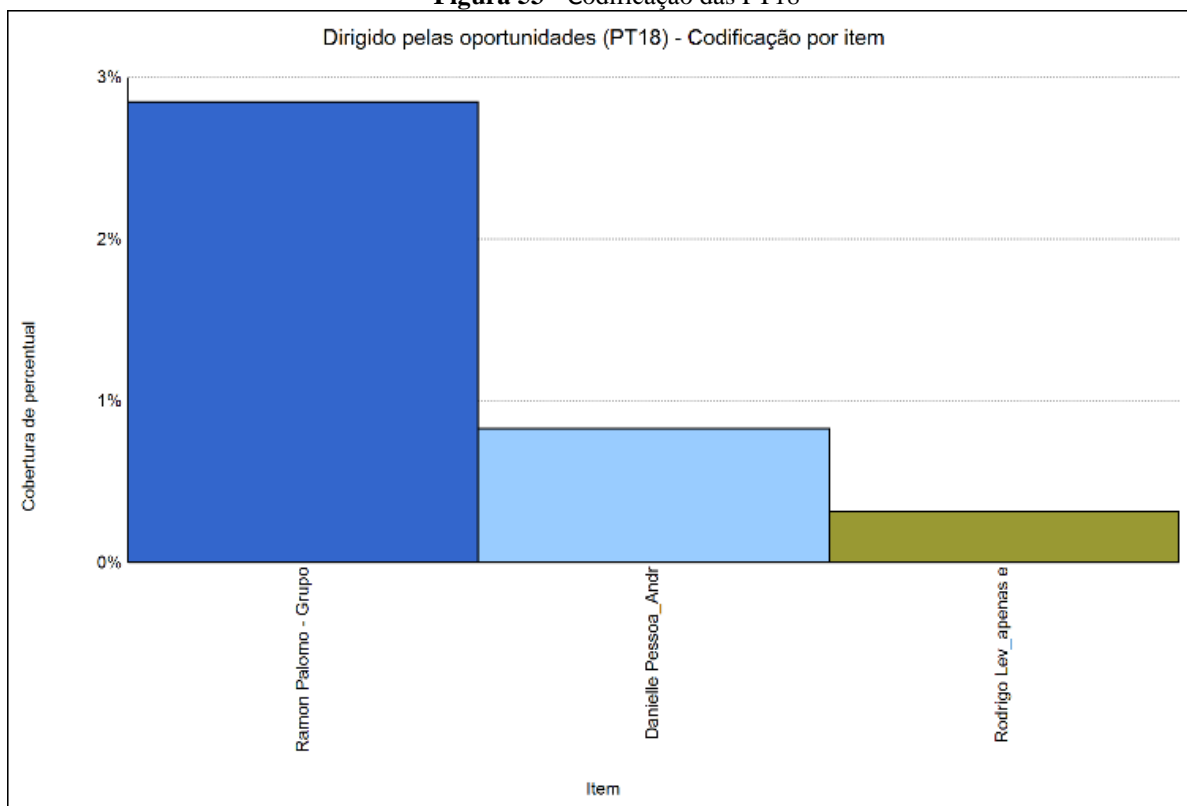
APÊNDICE AT – Gráfico de codificação por caso – PT17

Figura 52 - Codificação das PT17



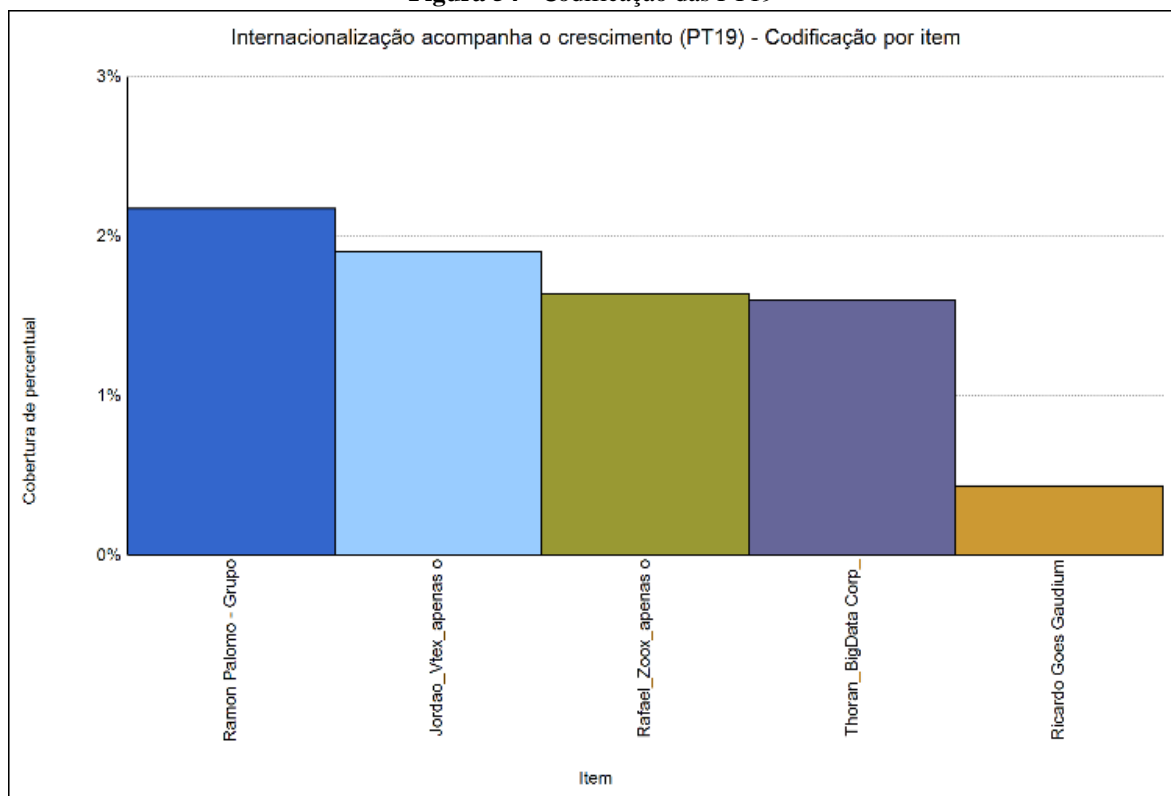
APÊNDICE AU – Gráfico de codificação por caso – PT18

Figura 53 - Codificação das PT18

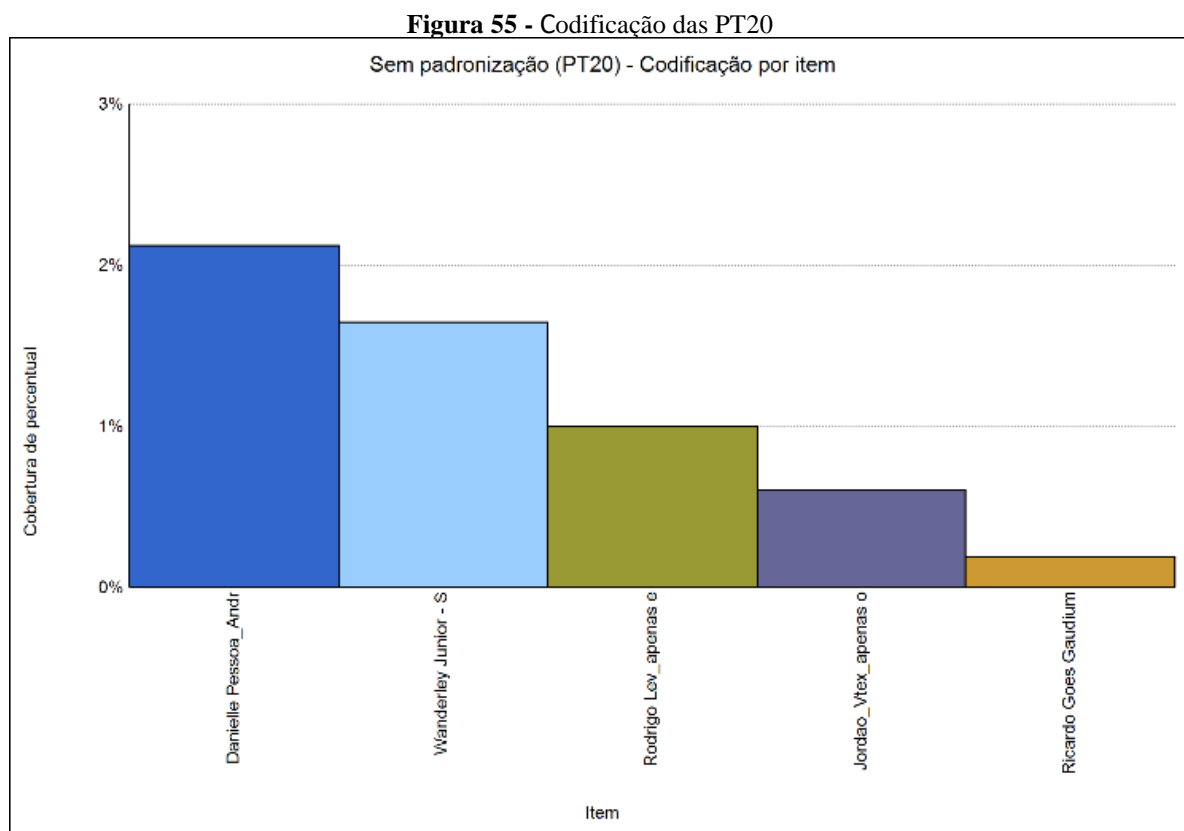


APÊNDICE AV – Gráfico de codificação por caso – PT19

Figura 54 - Codificação das PT19

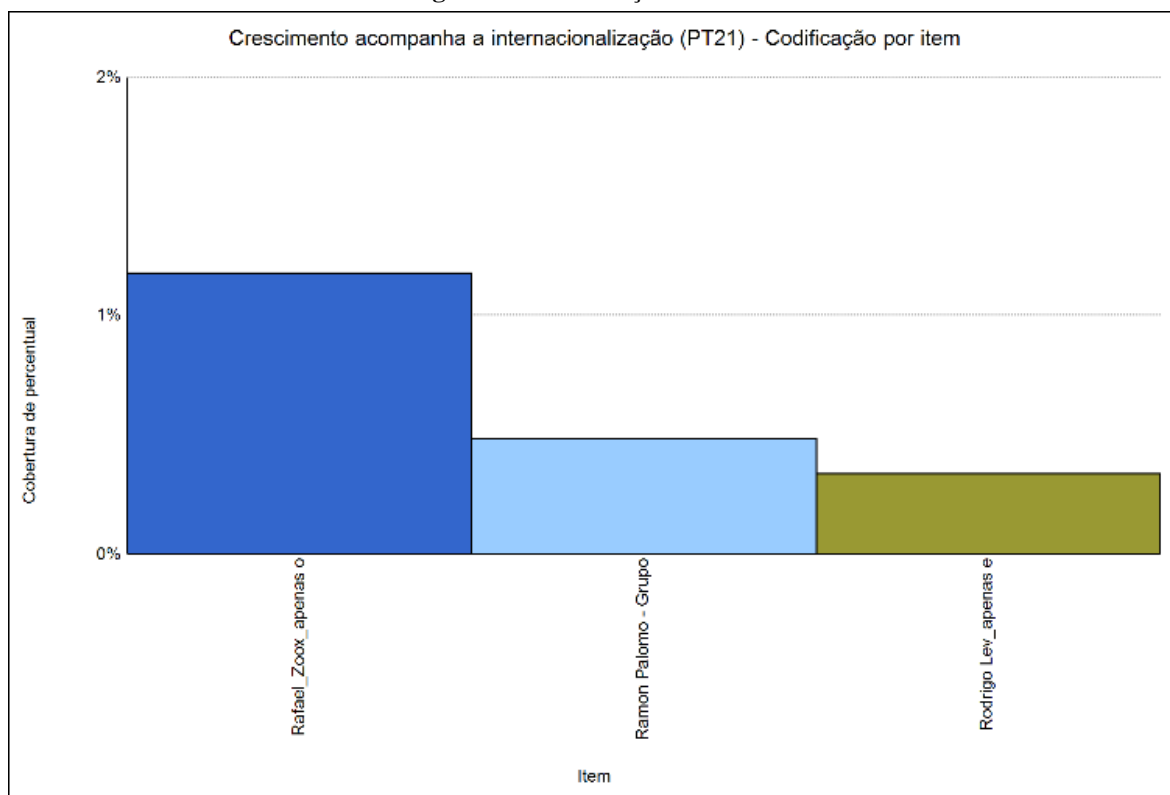


APÊNDICE AW – Gráfico de codificação por caso – PT20

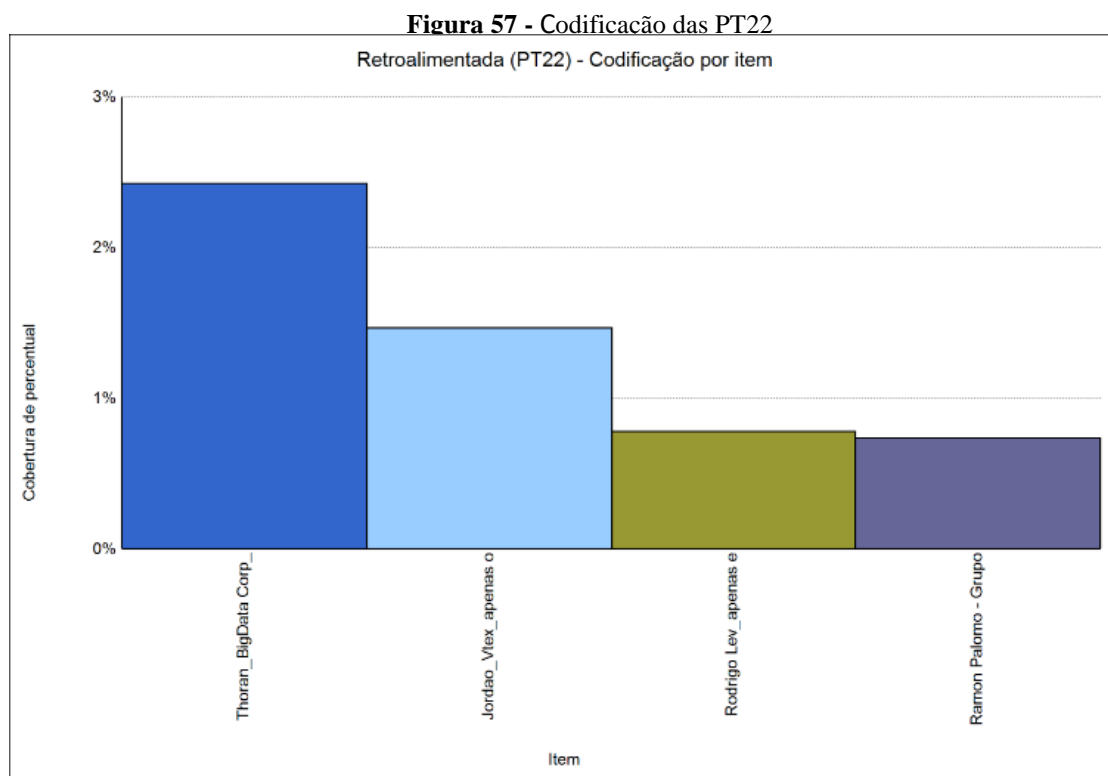


APÊNDICE AX – Gráfico de codificação por caso – PT21

Figura 56 - Codificação das PT21

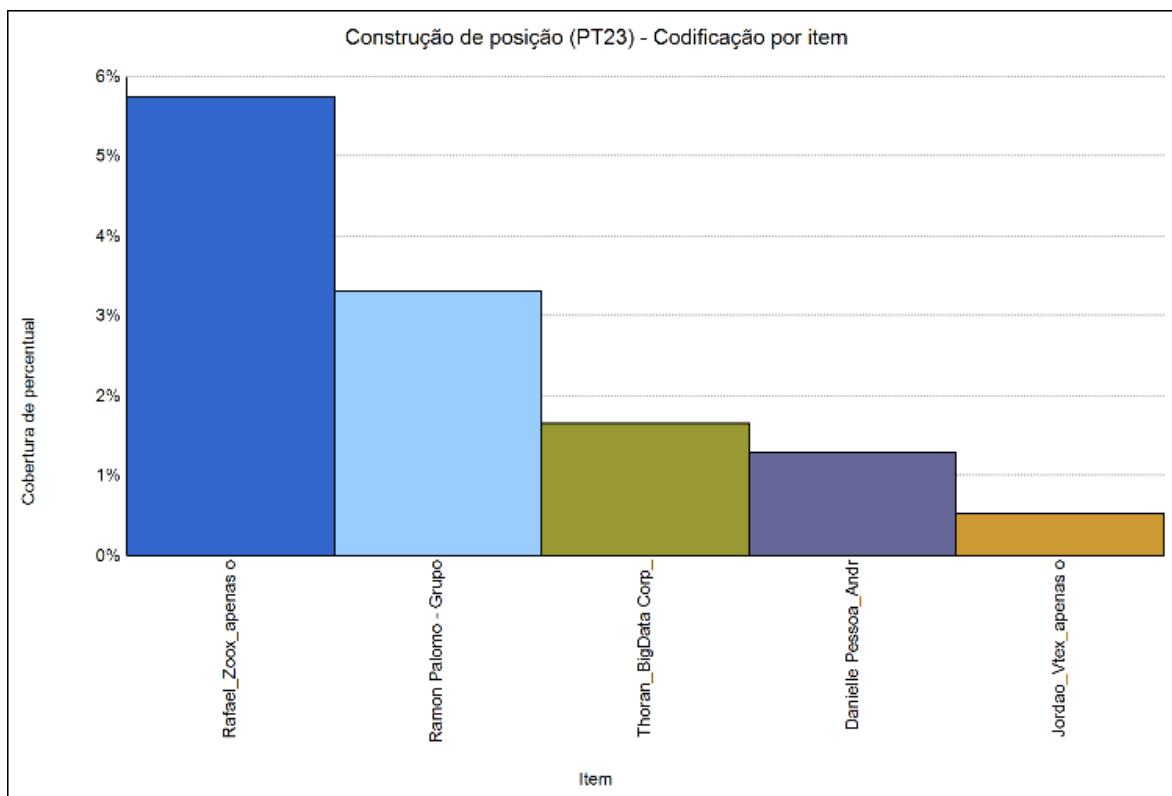


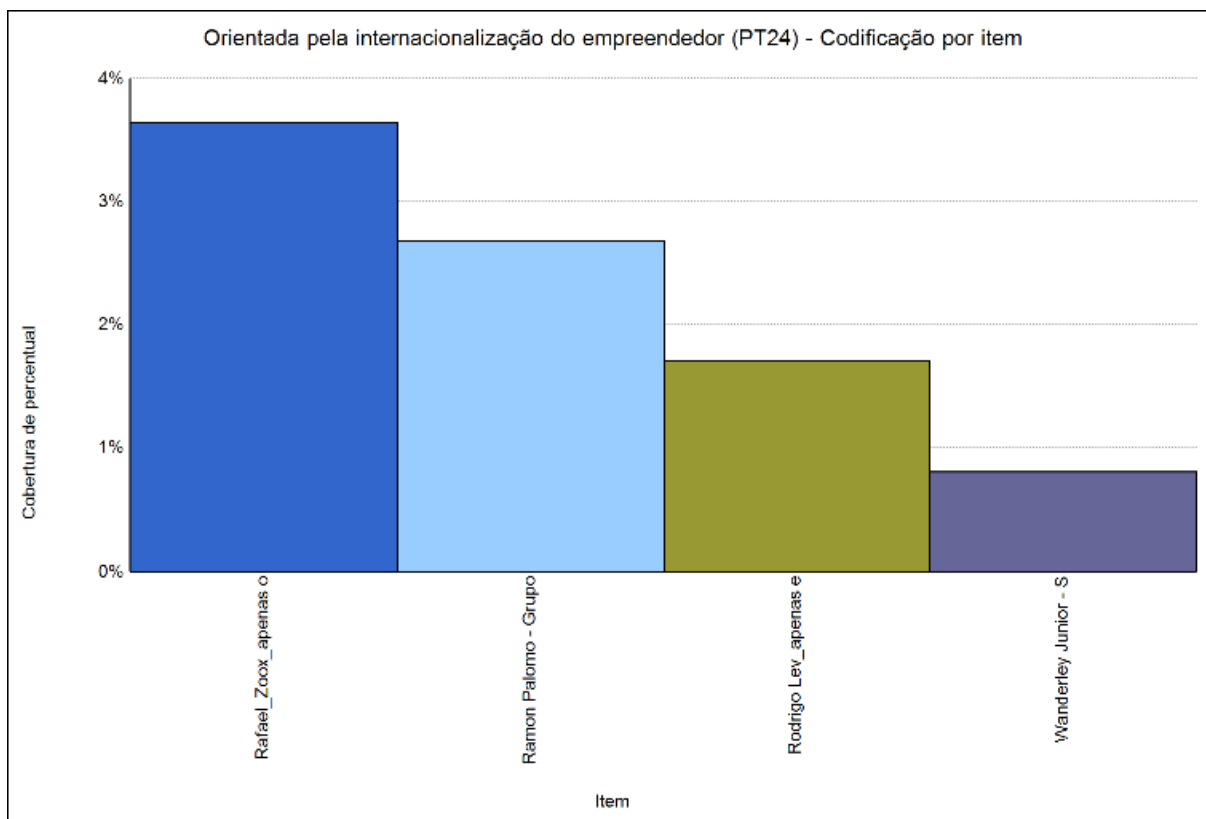
APÊNDICE AY – Gráfico de codificação por caso – PT22



APÊNDICE AZ – Gráfico de codificação por caso – PT23

Figura 58 - Codificação das PT23



APÊNDICE AAA – Gráfico de codificação por caso – PT24**Figura 59 - Codificação das PT24**

**APÊNDICE AAB – QUADRO DE ANÁLISE DE ADERÊNCIA DE TODOS OS CASOS
COM AS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS**

Quadro 61 - Análise de resultados das proposições teóricas pelos eixos teóricos

(continua)

| Dimensões do processo de internacionalização | PTs | Eixos teóricos | | | | | | Modelos teóricos de maior adesão |
|---|-----|----------------|--|-----------------------------------|----------------------|-------------------------------------|---|--|
| | | Uppsala | | Rede de relacionamento (Networks) | | Empreendedorismo internacional (EI) | | |
| | | Quantidade | Empresas | Quantidade | Empresas | Quantidade | Empresas | |
| Motivações para a internacionalização das Scale-Ups | 1 | 5 | Andrea Marques, BigData Corp., Gaudium, Storm Security & Safety Sytems e Vtex | | | | | Uppsala com aderência considerável e EI com aderência moderada |
| | 2 | | | 0 | | | | |
| | 3 | | | | | 3 | Lev, Pareto Group e Zoox Smart Data | |
| Atitude frente ao risco das Scale-Ups | 4 | 7 | Andrea Marques, BigData Corp., Gaudium, Lev, Storm Security & Safety Systems, Vtex e Zoox Smart Data | | | | | Uppsala com aderência forte e EI com aderência fraca |
| | 5 | | | 0 | | | | |
| | 6 | | | | | 1 | Pareto Group | |
| Velocidade de internacionalização das Scale-Ups | 7 | 4 | Andrea Marques, Gaudium, Storm Security & Safety Systems e Vtex | | | | | Uppsala com aderência moderada, Networks com aderência fraca e EI com aderência moderada |
| | 8 | | | 1 | Lev | | | |
| | 9 | | | | | 3 | BigData Corp., Pareto Group e Zoox Smart Data | |
| Escolha do mercado internacional das Scale-Ups | 10 | 6 | BigData Corp., Gaudium, Pareto Group, Storm Security & Safety Systems, Vtex e Zoox Smart Data | | | | | Uppsala com aderência considerável, Networks com aderência fraca |
| | 11 | | | 2 | Andrea Marques e Lev | | | |
| | 12 | | | | | 0 | | |

Quadro 61 - Análise de resultados das proposições teóricas pelos eixos teóricos

(conclusão)

| Dimensões do processo de internacionalização | PTs | Eixos teóricos | | | | | | Modelos teóricos de maior adesão |
|--|-----|----------------|--|-----------------------------------|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--|
| | | Uppsala | | Rede de relacionamento (Networks) | | Empreendedorismo internacional (EI) | | |
| | | Quantidade | Empresas | Quantidade | Empresas | Quantidade | Empresas | |
| Modelo de entrada inicial de internacionalização das Scale-Ups | 13 | 4 | BigData Corp., Gaudium, Storm e Vtex | | | | | Uppsala com aderência moderada, Networks e EI com aderência fraca |
| | 14 | | | 2 | Andrea Marques e Lev | | | |
| | 15 | | | | | 2 | Pareto Group e Zoox Smart Data | |
| Movimentos subsequentes de internacionalização das Scale-Ups | 16 | 6 | BigData Corp., Gaudium, Lev, Storm Security & Safety Systems, Vtex e Zoox Smart Data | | | | | Uppsala com aderência considerável e EI com aderência fraca |
| | 17 | | | 0 | | | | |
| | 18 | | | | | 2 | Andrea Marques e Pareto Group | |
| Crescimento e internacionalização das Scale-Ups | 19 | 4 | BigData Corp., Pareto Group, Vtex e Zoox Smart Data | | | | | Uppsala e Networks com aderência moderada |
| | 20 | | | 4 | Andrea Marques, Gaudium, Lev e Storm Security & Safety Systems | | | |
| | 21 | | | | | 0 | | |
| Motor de internacionalização das Scale-Ups | 22 | 3 | BigData Corp., Gaudium e Vtex | | | | | Uppsala e Networks com aderência moderada e EI com aderência fraca |
| | 23 | | | 3 | Andrea Marques, Pareto Group e Zoox Smart Data | | | |
| | 24 | | | | | 2 | Lev e Storm Security & Safety Systems | |