
**TERRA À VISTA PARA *STARTUPS* BRASILEIRAS?
UM ESTUDO DE CASO DA *ENERGYTECH*, CRN ENGENHARIA**

**LAND AHOY FOR BRAZILIAN STARTUPS?
A CASE STUDY FROM *ENERGYTECH*, CRN ENGENHARIA**

DANIELA LONGOBUCCO TEIXEIRA BALOG

Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Doutoranda em Administração pela Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0003-8311> / E-mail: dlongobucco@gmail.com

Rua Bauhíneas da Península, 150/1401 – Barra da Tijuca – Rio de Janeiro/RJ – CEP: 22776-090

JOSIR SIMEONE GOMES

Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Pós-Doutor pela Universidad Carlos III de Madrid

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2721-1786> / E-mail: josirsgomes@gmail.com

Submissão: 25/05/2021. Revisão: 20/12/2021. Aceite: 21/03/2022. Publicação: 01/04/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6384>

RESUMO

Objetivo: Com base na teoria do Empreendedorismo Internacional, que culmina na teoria dos *Born Globals*, este estudo de caso tem como principal objetivo examinar as estratégias de internacionalização utilizadas por uma *startup* brasileira da área de óleo e gás, a CRN Engenharia, para entrada em mercados avançados.

Método / abordagem: O método escolhido foi o estudo de caso, de caráter exploratório, ambiental e com o tipo de corte seccional. Para a coleta de dados fez-se uso da entrevista semiestruturada. A análise de conteúdo foi feita de acordo com as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 1996).

Principais resultados: Os resultados evidenciam e corroboram com a teoria, que para internacionalizar, essas empresas precisam fazer alianças comerciais transfronteiriças para minimizar riscos financeiros e culturais. Esses fatores mostram ser determinantes em como empresas de mercados emergentes, com alto poder de escalabilidade como as *startups*, respondem à distância institucional.

Contribuições metodológicas / sociais / gerenciais: A pesquisa contribui com a evolução teórica do tema e aos estudos de campo relacionados às teorias do Empreendedorismo Internacional e estudos de caso na literatura brasileira sobre internacionalização, ainda pouco explorados na literatura, principalmente por se tratar de uma *startup* brasileira. Trata-se de uma importante contribuição para este campo compreender como essas organizações vêm superando os desafios da internacionalização, e assim, possibilitar caminhos mais assertivos para novas empresas nascentes.

Originalidade / relevância: Mostra a importância de mais pesquisas empíricas ao ainda incipiente conjunto de estudos de campo relacionados às teorias do Empreendedorismo Internacional e *startups* no Brasil.

Palavras-chave: *Startups. Born Globals.* Estratégias de internacionalização.

ABSTRACT

Purpose: Based on the theory of Entrepreneurship International, which culminates in the theory of Born Globals, this case study has as main objective to examine the internationalization strategies used by a Brazilian startup in oil and gas, CRN Engenharia, for entry into advanced markets.

Method / approach: The chosen method was the case study, exploratory, environmental and with the type of sectional cut. For data collection, semi-structured interviews were used. Content analysis was carried out according to the stages of pre-analysis, material exploration and treatment of results (BARDIN, 1996).

Main findings: The results show and corroborate with the theory that to internationalize, these companies need to form cross-border commercial alliances to minimize financial and cultural risks. These factors prove to be decisive in how companies from emerging markets, with high scalability power like startups, respond to institutional distance.

Methodological / social / managerial contributions: The research contributes to the theoretical evolution of the theme and to field studies related to international entrepreneurship theories and case studies in the Brazilian literature on internationalization, still little explored in the literature, mainly because it is a Brazilian startup. It is an important contribution to this field to understand how these organizations have been overcoming the challenges of internationalization, and thus enable more assertive paths for new startups.

Originality / relevance: shows the importance of more empirical research to the still incipient set of field studies related to the theories of international entrepreneurship and startups in Brazil.

Keywords: *Startups. Born Globals.* Internationalization strategies.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, as empresas multinacionais de mercados emergentes tornaram-se atores importantes nos negócios globais devido ao rápido crescimento das economias emergentes (Guillen & Garcia-canal, 2009). A partir deste período, houve um crescente exponencial de empresas promovendo seus processos de internacionalização cada vez mais cedo ou que já nasciam com o DNA global, realizando negócios internacionais, as chamadas empresas *Born Globals*. Portanto, segundo afirmam Oviatt e Mcdougall (1994), é neste momento que acontece a grande evolução e a mudança de paradigma das estratégias organizacionais e até do próprio conceito de internacionalização.

Desta forma, com base na teoria do Empreendedorismo Internacional, que culmina na teoria dos *Born Globals*, este estudo de caso tem como principal objetivo examinar as estratégias de internacionalização utilizadas por uma *startup* brasileira, de base tecnológica, da área de óleo e gás, a CRN Engenharia, para entrada em mercados avançados. Atrelado a isso, pretende-se analisar a relação dos fatores do ambiente da empresa no país de origem, fatores organizacionais e fatores relacionadas ao empreendedor, pelo qual essa *startup* vem se internacionalizando de maneira acelerada. Espera-se entender se esses fatores são efetivamente determinantes em como empresas multinacionais de mercados emergentes,

com alto poder de escalabilidade como as *startups*, respondem à distância institucional, e seus pilares cognitivos e normativos.

O interesse na Academia por mais estudos de empresas nascentes de base tecnológica, as *startups*, que estejam no processo de internacionalização vem crescendo. O foco em empresas *Born Globals*, nas últimas décadas, tem sido impulsionado pela sua importância para o crescimento das receitas de exportação e de emprego, agravado ainda em um mundo pós-pandêmico (Moen, Falahat & Lee, 2022; Jie, Harms, Groen & Jones, 2021; McDougall et al. 1994). É também explorado em estudos empíricos, como as *Born Globals* contribuem para o crescimento nas exportações, entretanto, um número limitado de empresas nascentes alcança um crescimento significativo, o que independe de serem firmas de alto crescimento (Moen & Rialp, 2018; Jie, Harms, Groen & Jones, 2021).

A literatura institucional sugere que a distância regulatória, a distância normativa e a cognitiva afetam o modo de entrada das empresas multinacionais emergentes e que promovem escolhas de maneira assimétrica. Em comparação com as empresas de mercados avançados, estas potencialmente enfrentam maiores desafios no estabelecimento de legitimidade nos mercados desenvolvidos devido às suas grandes diferenças institucionais (Liou et al., 2017).

Exemplos de empresas em mercados emergentes, com alto poder de escalabilidade, são as *startups*. Em um ambiente econômico globalizado, a rápida internacionalização desses organismos nascentes, com foco em inovação, é considerada fundamental para o desenvolvimento de um país como o Brasil (Sebrae, 2006). O conceito de *startup* possui inúmeras variações, mas em termos gerais, trata-se de uma empresa em fase inicial, no processo de implementação e organização das suas operações. Na visão de Blank (2012) pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas está a funcionar em processo de testes e de viabilidade operacional.

Essas organizações, na fase inicial de seus negócios, começam a operar explorando áreas inovadoras de um determinado setor (principalmente de base tecnológica), com grande poder de escalabilidade, que já demonstra nos primeiros meses de existência, em possível decorrência de investimentos feitos por fundos de investimento especializados (Longhi, 2011). Ries (2012) e Blank & Dorf (2012) estabelecem que a *startup* é uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, e defendem que não podem ser consideradas uma versão menor de grandes empresas, uma vez que são instituições complementemente diferentes entre si. Uma *startup* é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo (Blank, 2012).

Sobre o panorama das *startups* no cenário brasileiro, o número vem crescendo a cada ano, aumentou 20 vezes nos últimos oito anos (período este entre 2012 a 2020), chegando a 12.700 empresas nascentes em todo o país, e 11 unicórnios (empresas avaliadas por US\$ 1 bilhão), segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2020).

Frente a necessidade de organização para o desempenho da atividade, torna-se fundamental a meta do crescimento acelerado e estratégias de internacionalização de projetos (Starse, 2017). São empresas que, por já nascerem globais, possuem fortes redes sociais, e estas são reconhecidas pela literatura como um fator importante para a internacionalização rápida, uma vez que atua como mecanismo que influencia este processo para obtenção de recursos e de conhecimento sobre mercados internacionais (Oviatt & McDougall, 2005; Sousa, Rocha & Forte, 2020).

E no contexto nacional, se faz importante destacar a importância de pequenos negócios, prestadores de serviço, da área de óleo e gás no Brasil, e mais especificamente, no

Rio de Janeiro. Tammela et. al (2014) afirmam que no decorrer do tempo esse segmento passou a ser importante e estratégico para o País, principalmente depois da descoberta de novas reservas de petróleo e gás, na região do pré-sal, localizado no Estado do Rio de Janeiro. Essas micro e pequenas empresas localizadas nessa região participam da região petrolífera mais importante do país, sendo uma rede de prestadores de serviços, principalmente no que tange às atividades técnicas e de engenharia, como: integração de sistemas, manutenção e atividades *offshore* (Narcizo et al., 2013). A área de óleo e gás no Brasil, por se tratar de um segmento estratégico, sempre foi provedor de novas tecnologias para o mundo e recebeu incentivo governamental, acadêmico e privado para Inovação. Nas universidades brasileiras, por exemplo, as incubadoras de empresas de base tecnológica exportaram para o mundo tecnologia advinda de *startups* (Tammela, 2014).

O mercado de energia é um segmento importante para a economia brasileira e o País possui destaque no mercado global. Segundo a base de dados do BP's Statistical Review of World Energy 2019, o Brasil foi responsável por 2,1% do consumo global de energia primária em 2018 (Firjan, 2019). Segundo dados da Firjan (2019), a expectativa é que o Brasil responda por quase um quarto do aumento na produção global de petróleo até 2040.

Este trabalho contribui assim para compreender como *startups* desse segmento vêm superando os desafios da internacionalização, e assim, possibilitar caminhos mais assertivos para novas empresas nascentes. Junto a isso, oferece mais estudos à literatura recente e mostra a importância de mais pesquisas empíricas ao ainda incipiente conjunto de estudos de campo relacionados às teorias do Empreendedorismo Internacional e estudos de caso na literatura brasileira sobre internacionalização (Matta & Mello, 2014).

O artigo está dividido em mais quatro partes. Na próxima seção é feita a revisão da literatura, especialmente relacionado a internacionalização de empresas emergentes, especialmente a literatura institucional e os pilares cognitivos e normativos da distância institucional, e os *Born Globals*. É então apresentado o método de pesquisa e o estudo de caso, e em seguida, a análise do *corpus* de pesquisa. A última seção sintetiza a contribuição deste estudo e propõe sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EMERGENTES - OS PILARES COGNITIVOS E NORMATIVOS DA DISTÂNCIA INSTITUCIONAL

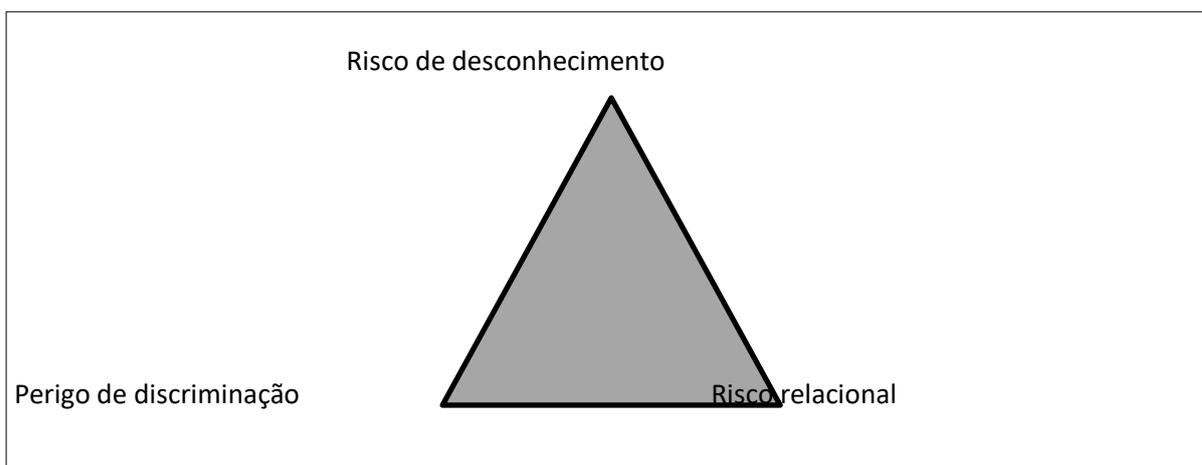
Uma economia menos desenvolvida pode limitar as oportunidades para que empresas multinacionais de mercados emergentes adquiram recursos gerenciais ou tecnológicos avançados (Makino et al., 2002). As empresas advindas de mercados emergentes acabam sendo parceiras de empresas de mercados avançados, em seus ambientes domésticos, a fim de aprimorar suas competências (Makino et al., 2002; Mathews, 2006). Para cumprir com sucesso seus objetivos estratégicos, essas organizações devem formular uma estratégia de entrada eficaz em um mercado desenvolvido, pertinente ao contexto das fusões e aquisições transfronteiriças (Liou, Lee & Miller, 2017).

Scott (1995) apresenta a estrutura sociológica neoinstitucional para sugerir que essas organizações podem ser analisadas sob a ótica de três pilares: regulatório, normativo e cognitivo. O pilar regulador reflete as regras e leis existentes para garantir a estabilidade e ordem nas sociedades; o pilar normativo captura valores e normas da sociedade no campo da institucionalidade; e o pilar cognitivo representa estruturas cognitivas estabelecidas e conhecimento compartilhado pelas pessoas em um determinado país.

A literatura institucional sugere que as pressões institucionais de cada um dos três pilares podem influenciar as decisões de investimento (Trevino et al., 2008) e moldar as estratégias corporativas de maneira diferente (Xu & Shenkar, 2002). Cabe ainda ressaltar que na Academia, a maior parte dos estudos concentram-se predominantemente na abordagem econômica, com ênfase na teoria de custos de transação, sendo ainda poucos os estudos que utilizam a perspectiva baseada nos três pilares institucionais de Scott (1995), e mais especificamente o que tange os pilares cognitivos e normativos (Rocha & Ávila, 2015).

Portanto, esse estudo concentra-se em analisar essas interações sob a lente dos pilares normativos e cognitivos. Essas duas perspectivas resultam em uma triangulação, com três grandes desvantagens para empresas estrangeiras: risco de desconhecimento, risco relacional e perigo de discriminação (Eden & Miller, 2004), com o pilar regulatório da pressão institucional influenciando diretamente a performance dessas empresas (Scott, 1995; Liou, Lee & Miller, 2017), como apresenta-se a Figura 1.

Figura 1
Os pilares cognitivos e normativos da distância institucional (Scott, 1995)



O risco de desconhecimento se refere à falta de conhecimento de uma empresa estrangeira no mercado anfitrião (Moen, Falahat & Lee, 2022; Jie, Harms, Groen & Jones, 2021; Eden & Miller, 2004). Essa falta de conhecimento pode incluir questões comerciais diárias no fornecimento, produção, logística, distribuição e marketing, questões jurídicas trabalhistas e leis ambientais (Eden & Miller, 2004). Segundo Vendruscolo & Galina (2020) e Makino e Delios (1996), ao entrar em um novo mercado, munido de um parceiro local, pode representar uma estratégia de fornecer conhecimento do ambiente e aliviar eficientemente o risco de não familiaridade.

O risco relacional associa-se a custos organizacionais, em termos de coordenação com constituintes fora da empresa e dentro da própria empresa (Eden & Miller, 2004). Uma empresa estrangeira pode achar difícil se comunicar efetivamente com os constituintes do mercado local, por exemplo, devido a divergências de valores, crenças e visões de mundo que resultam de diferenças nos valores cognitivos e normativos (Kostova, 1997). Sendo assim, o risco relacional que uma empresa estrangeira enfrenta vem da falta de conhecimento inato da cultura anfitriã. Dessa maneira, um parceiro local incorporado no ambiente institucional anfitrião pode fornecer informações de monitoramento e facilitar as operações diárias para melhorar a coordenação dentro da empresa e fora da empresa (Liou, Lee & Miller, 2017).

Já o perigo discriminatório abrange o tratamento infligido a uma empresa estrangeira em relação às empresas locais no país anfitrião (Eden & Miller, 2004). Kostova e Zaheer (1999) sugerem que o desconhecimento das partes interessadas do país anfitrião com uma empresa estrangeira pode resultar em estereótipos e padrões mais elevados sendo impostos. Em parceria com uma empresa local, uma empresa estrangeira pode se beneficiar dos "efeitos colaterais" da legitimidade da empresa local no mercado anfitrião compartilhando o capital de reputação da empresa local, que reside na rede local (Yiu & Makino, 2002). Em suma, ao compartilhar os riscos associados aos pilares cognitivos e normativos de distância institucional com um parceiro local, essas empresas de mercados emergentes podem ser mais bem sucedidas em suas estratégias de entrada e permanência nos mercados avançados.

Desta forma, com base nos pilares cognitivos e normativos, se faz importante enxergar esse fenômeno sob a lente da teoria dos *Born Globals* (Moen, Falahat & Lee, 2022; Jie, Harms, Groen & Jones, 2021) e do Empreendedorismo Internacional (Oviatt & Mcdougall, 1994), que analisam as estratégias de internacionalização de empresas emergentes em mercados avançados, o que se apresenta no próximo tópico.

2.2 AS *BORN GLOBALS* E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ACELERADA

Apesar das empresas emergentes apresentarem cada vez mais representatividade na economia dos países, o processo e as estratégias inerentes que envolvem a internacionalização dessas empresas ainda são pouco estudados, principalmente em países em desenvolvimento (Vendruscolo & Galina, 2020). Para Carneiro e Dib (2007, p. 9), quando se trata de *startups*, a lente mais adequada é analisar o fenômeno à luz das teorias de internacionalização de viés comportamental, “pois estas se baseiam nas percepções, atitudes e comportamentos dos tomadores de decisão, os quais buscam a redução de riscos associados às decisões sobre onde e como expandir”.

No que tange a teoria do Empreendedorismo Internacional (Oviatt & Mcdougall, 1994), o principal objetivo é estudar as firmas de internacionalização acelerada, as *international new ventures* ou *Born Globals* (Oviatt & Mcdougall, 1994). Portanto, o Empreendedorismo Internacional consiste na “descoberta, execução (*enactment*), avaliação e exploração de oportunidades – além das fronteiras nacionais – para criar produtos e serviços futuros” (Oviatt & Mcdougall, 2005, p. 540).

A velocidade deste processo é influenciada, principalmente, por quatro tipos de forças: (1) a capacitadora: tecnologia; (2) a motivadora: concorrência; (3) a mediadora: percepção do empreendedor; e as (4) moderadoras: rede e conhecimento. Entre essas opções, a quarta força (rede e conhecimento) se destaca por induzir o modo de entrada e os modos de operação em mercados internacionais (Oviatt & Mcdougall, 2005). Somada a isso, Sousa, Rocha e Forte (2020) corroboram com essa teoria e concluem em seus estudos que a rede de relacionamentos é também um importante recurso para o processo de internacionalização de empresas emergentes de pequeno porte, tanto na área de Negócios Internacionais, quanto na área de Empreendedorismo Internacional.

Em estudos empíricos foram apontadas diversas estratégias com foco no uso das redes, como o uso de recursos de empresas locais ou investidores externos, estratégia para obtenção de informações locais e conhecimento sobre mercados avançados e escolha do modo de entrada e do mercado externo (Carneiro & Dib, 2007).

Como outras características, as *Born Globals* são empresas que podem assumir negócios no mercado internacional simultaneamente ao estabelecimento de negócios no

mercado doméstico, ou às vezes, sem nenhuma experiência ou com pouco tempo de operação no próprio mercado interno (Sousa, Rocha & Forte, 2020; Carneiro & Dib, 2007). Essas empresas de crescimento acelerado são mais comuns em indústrias que envolvem tecnologia, biotecnologia, desenvolvimento aeroespacial e saúde, porém não apenas restritas a estes setores. O que se enxerga é cada vez mais uma diversificação dos modelos de atuação (Dominginhos & Simões, 2001).

Nos estudos sobre *Born Globals*, os fatores internos da firma e os fatores ligados ao empreendedor são mais recorrentes. Os trabalhos que fazem análise do ambiente externo dessas empresas são mais raros, entretanto, a complexidade e variedade de combinações possíveis de fatores externos poderiam mostrar alguma explicação a esses fenômenos (Zahra & George, 2002). Desta forma, entende-se que a melhor maneira de analisar a internacionalização de *startups* deve levar em consideração três fatores principais: o ambiente externo do país de origem (aspectos ambientais), fatores internos da organização (fatores organizacionais) e características do empreendedor (Tan & Sousa, 2015; Zahra & George, 2002; Oviatt & Mcdougall, 1994; Simões & Dominginhos, 2001).

Outros estudos sobre a área evidenciam que as teorias comportamentais de internacionalização se complementam (Mello, Rocha & Maculan, 2009). Sugere-se que a teoria do Empreendedorismo Internacional e a dos *Born Globals* são sinérgicas em explicar o surgimento dessas empresas. Aliado a eles, o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009; Oliveira, Figueira & Pinhanez, 2018) pode elucidar as etapas seguintes da internacionalização. Em contrapartida, é importante ressaltar que o fator “rede de relacionamentos” ou a capacidade de desenvolver *networkings* acontece simultaneamente aos demais processos, pois permeia todo o ciclo de desenvolvimento da internacionalização (Tan & Sousa, 2015; Carneiro & Dib, 2007; Cassol, Tonial & Dalbosco, 2017). Essas outras perspectivas, em concordância com as demais teorias em foco nesse estudo, podem ser úteis para explicar de forma mais esclarecedora os achados durante a análise empírica desse estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi examinar as estratégias de internacionalização utilizadas por uma *startup* brasileira, de base tecnológica, da área de óleo e gás, a CRN Engenharia, para entrada em mercados avançados. Trata-se de um campo ainda incipiente de bibliografias a respeito sobre estratégias de internacionalização. Sendo assim, conclui-se que o estudo de múltiplos casos, talvez não seja o método mais adequado. O estudo de caso único pode vir a ser mais assertivo, argumento defendido pelo autor Siggelkow (2007), visto que, o foco principal é o conhecimento aprofundado do contexto de uma firma (Siggelkow, 2007), o que é sugerido também para estudos de efetivação na internacionalização de *Born Globals* (Andersson, 2011).

Dentre os três tipos de estudo de caso ressaltados por Yin (2005), os estudos exploratórios, descritivos e explanatórios, este estudo adotou o exploratório por aprofundar a compreensão de um fenômeno pouco investigado, no que diz respeito em como uma *startup* do setor de óleo e gás, no caso a CRN Engenharia, se comporta em seu processo de internacionalização, posto que este tipo de estudo de caso pode levar à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores.

Quanto à unidade de análise, isto é, a unidade de observação sob a qual a pesquisa aconteceu envolveu uma empresa privada situada no Rio de Janeiro, que desenvolve projetos para o segmento de óleo e gás. O nível de análise é o ambiental, pois o interesse central da pesquisa é entender a organização em si e seus processos. Por conseguinte, o tipo de corte

escolhido foi o seccional, isto é, a pesquisa se ateve ao momento atual que a empresa promove o seu processo de internacionalização.

Complementando a coleta de dados fez-se uso da entrevista semiestruturada, que segundo Vergara (2005), é realizada por meio de um roteiro de perguntas semiestruturadas, contendo 11 questões norteadoras, divididas em cinco seções (Caracterização do entrevistado, histórico da empresa, características dos clientes internacionais, processo de internacionalização e desafios para internacionalização). A entrevista foi realizada com o sócio fundador da CRN, apresentado nesse estudo como E1. A entrevista foi realizada no dia 02 de junho de 2020, com duração de aproximadamente quarenta e cinco minutos, gravada e transcrita posteriormente. Além disso, é importante destacar que foi realizada virtualmente por uma ferramenta virtual (plataforma Zoom).

A análise de conteúdo foi feita de acordo com as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 1996). Os resultados foram organizados levando-se em consideração os conceitos identificados na revisão de literatura, e as categorias buscadas estão relacionadas com as etapas do processo de internacionalização, a importância dos relacionamentos neste processo e os principais desafios para *startups*.

A utilização de um caso único também se justifica pela especificidade da empresa (Siggelkow, 2007) em relação a diversas características relacionadas ao seu modelo de negócio, à dinâmica do setor que é extremamente tradicional e, portanto, oferece novas perspectivas de análise, e à importância deste setor no Brasil, na qual ela está inserida, que é a de Óleo e Gás.

A análise de conteúdo abrangeu transcrição da entrevista e documentos institucionais cedidos pelo entrevistado. Segundo Vergara (2005), para fins exploratórios, exige categorias exaustivas e mutuamente exclusivas, possibilita o tratamento de grande quantidade de dados.

Após a coleta dos dados, obtidos mediante a realização de entrevista agendada com o co-fundador da empresa, as respostas foram submetidas à análise, a partir de duas categorias de análise, conforme tabela I.

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise emergiram do *corpus* de pesquisa, seguindo a sequência do processo de internacionalização da *startup* em questão, como apresenta-se na Tabela 1.

Tabela 1
Categorias de Análise

Categorias	Subcategorias	Perguntas norteadoras
Processo de internacionalização	- Parcerias, fusões e aquisições - Estratégias de Entrada	1-Como surgiu o projeto de internacionalização? Como se deu esse processo e em quanto tempo? Vocês se planejaram para isto? (em ambos os casos) 2-Quando vocês chegaram no país de destino encontraram o mercado que esperavam? Quais foram os maiores desafios? O fator cultural interferiu nos resultados? 3- Na sua opinião, o que foi exitoso no processo e o que deu errado? Você ainda está na operação de ambas? Caso contrário, por que decidiu sair?
Pilares Cognitivos e Normativos - Desafios para internacionalização	-Risco de Desconhecimento - Risco Relacional	1- Na sua opinião, quais os principais desafios hoje de crescimento internacional para a CRN Engenharia e, no caso, quais foram da Subsín?

	-Perigo de Discriminação	2- Como você enxerga a CRN Engenharia no mercado de “energytechs” no futuro?
--	--------------------------	--

A primeira categoria dedica-se a analisar o processo de inserção da *startup* no mercado estrangeiro e seus principais desafios. Já a segunda categoria baseia-se na perspectiva construída por Scott (1995) e os pilares cognitivos e normativos como desafios à internacionalização, explorado no referencial teórico.

3.2 OBJETO DE PESQUISA: ASPECTOS PARA SELEÇÃO

A CRN é uma empresa brasileira de engenharia que desenvolve serviços e soluções completas com atenção especial à produção, à redução de custos em gerenciamento de integridade e à segurança operacional por todo ciclo de vida de ativos. O organograma atual da empresa apresenta 14 funcionários terceirizados e seu sócio-fundador, CEO da organização, com sede na cidade do Rio de Janeiro.

A *energytech* nasceu, no final de 2015, como uma *spin-off* da Subsín Engenharia, em meio a grave crise financeira que se encontrava o Brasil. Segundo seu fundador, a empresa surgiu para ser apenas uma consultoria, mas acabou tomando passos estratégicos maiores. No final de 2015, foi assinado o primeiro contrato de prestação de serviços com a Dommo Energia, indústria brasileira, e a partir desse momento a *startup* começou a segmentar sua linha de atuação.

Atualmente a empresa presta serviços de Engenharia Estrutural, Gerenciamento de Integridade e Gerenciamento de Projetos. Outra vertente que a *startup* trabalha é em soluções em PD&I. Conforme relato de seu fundador, em 18 de julho de 2018, foi o momento de virada da *startup* quando ela efetivamente fechou vários contratos de médio e longo prazo com multinacionais conceituadas no mercado de óleo e gás como: Prysmian Group, Technip FMC, Aker Solutions, Schlumberger, Baker Hughes, Oceaneering, Maersk Supply Service e Petrobras, isso propiciou a empresa a dar os primeiros passos para internacionalização.

No Caribe, a empresa é mais atuante na formação de mão de obra local, oferecendo cursos e treinamentos para profissionais das empresas parceiras, principalmente em empresas na Colômbia, em Cartagena. A França é outro país destino importante na estratégia da empresa. A parceria estratégica entre a CRN e a Principia, firmado em 2019, prevê a análise de instalação de um cabo submarino de telecomunicações no mar Adriático. Outro projeto é a criação de um robô/drone de monitoramento em dutos submarinos e a concepção de aplicações, envolvendo softwares que prolonguem a vida operacional desses robôs no fundo do mar.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Um dos pontos mais sensíveis dentro do processo de internacionalização de qualquer empresa é o momento em que ela penetra o novo ambiente. Portanto, torna-se importante entender e analisar as estratégias utilizadas por essas organizações em seus processos de inserção no mercado estrangeiro e seus principais desafios. No discurso de E1 fica evidente que este utiliza do recurso de “Parcerias, fusões e aquisições” e o networking desenvolvido ao longo dos anos neste segmento (Carneiro & Dib, 2007), para adquirir uma vantagem competitiva, devido aos poucos recursos que uma *startup* possui no estágio inicial do negócio.

Em 2017 eu tinha um bom relacionamento com instituições *offshore* no Caribe. Minha visão era começar pela América Latina. Mas é importante ressaltar que a internacionalização nunca foi um motivo para existir. É um ciclo natural (E1, CEO da CRN Engenharia)

E sobre a estratégia de parcerias ele ainda ressalta:

Eu faço parcerias quando sei que vou atender. Eu sei que os meus clientes são internacionais, às vezes eu compito com os meus próprios clientes, mas é uma necessidade e precisa ser encarado como algo impulsionador (E1, CEO da CRN Engenharia)

Com esse discurso, E1 assume que no início é necessário a estratégia de parcerias e fusões como um facilitador no processo de internacionalização, mesmo que a empresa preste os mesmos serviços e seja uma futura concorrente. Neste caso, a cultura de uma *startup* pode corroborar nesse processo, como versam Ries (2012) e Blank e Dorf (2012), no sentido que para essas empresas nascentes o conceito de concorrência é diferente do mercado tradicional. *Startups* e empresas inovadoras entendem que concorrentes, na verdade, são *stakeholders* importantes e que devem ser encarados como aliados dentro de um ecossistema inovador (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2012; Moen, Falahat, Lee & Yan-Yin, 2022).

Desta forma, constata-se sinergia com o pensamento de Makino (2002) e Mathews (2006) de que empresas advindas de mercados emergentes usam as parcerias com empresas de mercados avançados, em seus ambientes domésticos, a fim de aprimorar competências e assegurar sua entrada.

Além das parcerias e fusões, identificou-se durante a entrevista outros aspectos relevantes como “Estratégias de Entrada”, que originou uma segunda subcategoria. Um primeiro ponto relevante está relacionado a questões de conservadorismo do próprio segmento, que pode ser considerado como fatores culturais e institucionais, como sustentam Eden e Miller (2004) e Kostova e Zaheer (1999). O gestor assume em seu discurso que o próprio termo “startup” pode restringir sua entrada neste mercado, como mostra-se a seguir:

Não posso admitir ser uma energytech. Tenho que me posicionar como uma empresa de óleo e gás. O meu mercado é muito conservador. O mercado quer experiência e recorrência (E1, CEO da CRN Engenharia)

Sendo assim, para se legitimar nesse mercado, essas empresas nascentes devem mudar seu discurso e, para minimizar os riscos de desconhecimento e riscos culturais (Yiu & Makino, 2002), usam a estratégia de se colocar como “terceirizadas” num primeiro momento, a fim de que as empresas em mercados avançados garantam a confiabilidade dos serviços. A fala de E1 pode representar uma particularidade de *startups* advindas de segmentos muito tradicionais que estão no processo de internacionalização. Outra possibilidade é que a questão cultural, dependendo do País onde essa startups esteja se inserindo, poderá exigir determinadas adaptações (Johanson & Vahlne, 2009; Oliveira, Figueira & Pinhanez, 2018).

Aliado a essas possibilidades, abre-se uma nova lacuna de estudos que poderiam entender se este fenômeno é recorrente em outras áreas de atuação.

Erra à vista para startups brasileiras? Um estudo de caso da energytech, crn engenharia

O elemento “confiança” se repete novamente na fala de E1, o que ressalta ainda mais a criação de uma estratégia específica, em concordância com o ambiente inserido, como entende-se no depoimento a seguir:

A grande dificuldade é o ganho de confiança de mercado. É ser novo entrante, brasileiro e startup. A ideia é que os meus clientes me levam pra fora, e não o contrário. Eles me chancelam, me garantem. (E1, CEO da CRN Engenharia)

Essa fala corrobora com os estudos de Moen, Falahat, Lee & Yan-Yin (2022), que as *startups* ou *Born Globals*, precisam ajustar o foco e as ações gerenciais dependendo do segmento da empresa para serem consideradas confiáveis. Além disso, essas organizações são capazes de construir capacidades de marketing baseadas em orientações empreendedoras. Entende-se capacidades de marketing como a ação de uma empresa alavancar os recursos disponíveis necessários para realizar suas tarefas e alcançar o resultado desejado. Tais capacidades se desenvolvem e se tornam integrados em uma organização ao longo do tempo e são frequentemente descritos como difíceis para os concorrentes analisarem e entenderem, de imitar e de substituir. São conhecimentos e habilidades complexos integrados nos processos e rotinas de uma organização. Contudo, quando bem executadas têm um impacto positivo no desempenho da empresa em mercados internacionais (Moen, Falahat, Lee & Yan-Yin, 2022; Tan & Sousa, 2015).

O fator tempo, ou seja, o momento ideal para realizar o processo de internacionalização também apresentou-se importante na fala de E1. Na visão do fundador da CRN Engenharia, a *startup* deve adentrar novos mercados se ela efetivamente obtiver uma oportunidade, devido a todos os aspectos já elencados. E desta forma acrescenta:

A internacionalização não pode estar ligada à sobrevivência. Ela só pode acontecer quando as coisas estão consolidadas. Na outra empresa, a Subsín, não deu certo porque estava sempre com a “corda no pescoço”. O processo de internacionalização é como investimento financeiro. Eu sei que posso apostar 20% a 30% porque no final o impacto não será tão grande. O motivo tem que ser oportunidade (E1, CEO da CRN Engenharia)

O depoimento de E1 é sinérgico com a teoria do Empreendedorismo Internacional, quando abordamos a questão da exploração de oportunidades e do melhor momento, além das fronteiras nacionais para criação de novos produtos e serviços (Oviatt & Mcdougall, 2005).

Em suma, fica evidente nesta categoria a influência direta da quarta força influenciadora do processo de internacionalização, indicados por Oviatt e Mcdougall (2005), que consiste na “rede e conhecimento”. Estudos exploraram as possíveis diferenças entre *Born Globals* e empresas tradicionais, em termos de como elas articulam suas relações e comunicação com fornecedores, parceiros e clientes, com o uso da tecnologia. As *startups* contam com recursos financeiros limitados e precisam explorar a internet para facilitar sua rápida entrada no mercado internacional (Moen, Falahat, Lee & Yan-Yin, 2022; Liou, Lee & Miller, 2017). Mesmo que tenham se engajado com distribuidores, agentes ou uma

multinacional para suas vendas internacionais, a internet muitas vezes faz parte seus múltiplos canais de vendas e negociação (Moen, Falahat, Lee & Yan-Yin, 2022).

4.2 PILARES COGNITIVOS E NORMATIVOS - DESAFIOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Com base, na lógica construída por Scott (1995), baseada nos pilares cognitivos e normativos, a segunda categoria se concentra em apreender e analisar no discurso do fundador da CRN Engenharia, os principais desafios à internacionalização, vivenciados neste momento de inserção da organização num ambiente internacional e primeiro contato com mercados mais avançados.

Em relação ao primeiro pilar “Risco de Desconhecimento”, E1 assume dificuldades encontradas na falta de conhecimento local sobre questões trabalhistas, de logística e marketing, como ressaltam os estudos de Eden e Miller (2004).

Tudo está ligado a estratégia de entrada, desde o início. Não acredito em partir para estabelecer ponto fixo lá. Acho que deve ser sutil essa entrada, de preferência alguém que venda por mim. (E1, CEO da CRN Engenharia)

Portanto, para essas organizações, adentrar em um novo mercado através de um parceiro local, conforme evidenciam Liou, Lee e Miller (2017) e Makino e Delios (1996), pode representar a melhor estratégia para adquirir conhecimento do ambiente e minimizar riscos de não familiaridade com o conjunto de regras e cultura local.

O segundo pilar analisado “Risco Relacional” se apresenta no discurso de E1 de duas formas. Primeiramente pela ótica cultural, divergências de valores, crenças e visões de mundo e em termos de custos organizacionais (Eden & Miller, 2004), como pode-se verificar a seguir respectivamente:

Por isso, na França (onde estou com um projeto no Mar Adriático) fiz parcerias com empresas locais para ter representantes externos. A estratégia é aparecer através dos meus próprios clientes. Naturalmente estarei apresentado (E1, CEO da CRN Engenharia).

O público é muito semelhante, setor industrial, empresas que precisam sempre estar trabalhando com manutenção e, pedem por custos mais baixos. A demanda é idêntica. Os padrões normativos também são muito parecidos. São normas globais, se replicam em qualquer lugar. Não vejo isso como um problema. A questão principal está em ser legitimado por eles (E1, CEO da CRN Engenharia).

E1 afirma que existem dificuldades em relação aos custos locais, pois novos entrantes para se estabelecerem precisam praticar valores mais baixos do que os da concorrência como uma primeira estratégia focada em preço, mas que com o tempo e ganho de confiança, essas

Erra à vista para startups brasileiras? Um estudo de caso da energytech, crn engenharia

transações intrafirmas se tornam mais facilitadas, pois os padrões normativos do segmento são globais. Na verdade, fica claro no depoimento de E1, que o impacto está na falta de conhecimento e cultura anfitriã, novamente reforçando a importância das fusões e parceiros locais (Liou, Lee & Miller, 2017; Johanson & Vahlne, 2009; Oliveira, Figueira & Pinhanez, 2018).

Finalmente explorando o terceiro pilar “Perigo de Discriminação”, E1 relata a dificuldade de assumir sua nacionalidade para o mercado, o que demonstra estar impregnada de estereótipos, como Tan e Sousa (2015), Carneiro e Dib, (2007), Cassol, Tonial e Dalbosco, (2017) e Kostova e Zaheer (1999) apresentam como possibilidade em seus estudos.

A questão cultural é delicada. Preciso ir pelas beiradas e usar porta-vozes em meu nome.

Brasileiro está ligado à criatividade, comunicação, mas não a planejamento e objetividade que é algo importante na minha área. (E1, CEO da CRN Engenharia)

E E1 ainda complementa o raciocínio:

O brasileiro é um péssimo vendedor lá fora. Ele faz muitos rodeios, gosta de contar muita história até chegar “aos finalmente”. Para negociar com um alemão, francês não funciona. Eu aprendi isso ouvindo dos meus próprios clientes as experiências ruins que eles tiveram com outras empresas. Então procuro negociar como eles. Sou objetivo, direto ao ponto. (E1, CEO da CRN Engenharia)

Isto posto, essa estrutura de crenças e pré-julgamentos pode ter consequências diferentes em determinados ambientes anfitriões, pois a cultura é localizada. O entrevistado entende que a estratégia aplicada na França, pode ter resultados diferentes, por exemplo, das aplicadas no ambiente alemão, ou no Caribe, onde a CRN Engenharia possui atuação. Desta forma, como elucidam Yiu e Makino (2002), a importância de compartilhar riscos e capital relacional com parceiros locais, associados aos pilares cognitivos e normativos de distância institucional, mostram-se relevantes como elementos para a construção de raízes locais mais duradouras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso fornece uma análise focal das práticas estratégicas e desafios enfrentados pelas *startups*, que de fato demonstram enfrentar os mesmos desafios de internacionalização de empresas multinacionais de mercados emergentes. As *startups*, por serem empresas que já nascem globais enxergam os mercados desenvolvidos como um caminho natural à estratégia de crescimento, pois são através desses mercados que as empresas conseguem adquirir vantagens competitivas, *expertise* para inovação e “escalar” seus modelos de negócios.

Em relação as decisões no modo de entrada nesses mercados, os resultados evidenciam e corroboram com a teoria, de que para internacionalizar, essas empresas precisam fazer alianças comerciais transfronteiriças afim de minimizar riscos financeiros e culturais. Esses fatores mostram ser determinantes em como empresas de mercados

emergentes, com alto poder de escalabilidade como as *startups*, respondem à distância institucional.

É importante ressaltar, também, o fato de que as teorias comportamentais de internacionalização parecem se complementar, assim como já adiantaram estudos de Mello, Rocha e Maculan (2009). Conseguimos identificar, no discurso do fundador da CRN Engenharia, ações sinérgicas que relacionam a teoria do Empreendedorismo Internacional, dos *Born Globals* e do Modelo de Uppsala. Isso mostra que não existe uma teoria apenas que explique o fenômeno de internacionalização desse gênero de organização, mas que o fenômeno deve ser enxergado sob a lente em diferentes ângulos. Entretanto, fica claro que a convergência reside no fator “rede de relacionamentos” e nas “diferenças culturais”.

Ao enfrentar grandes problemas cognitivos e diferenças institucionais normativas, esses organismos preferem uma posição de propriedade mais baixa para poderem minimizar o risco de incerteza. Nesse contexto, deve-se também considerar que por serem estruturas mais enxutas, mais inovadoras e que respondem de forma mais ágil ao mercado, as *startups* podem apresentar fortes vantagens competitivas em relação a empresas mais tradicionais que estejam em processo de internacionalização.

Em relação ao segmento de atuação da empresa, o setor de óleo e gás, mostra-se ainda bastante burocrático, normativo e tradicional, não somente no Brasil, mas globalmente. Contudo, o entrevistado mostra esse entendimento e assume a estratégia de não se posicionar como uma *startup*, como um fator que pode enfraquecer sua entrada em mercados desconhecidos. O que pode indicar que *startups* de outros setores também sofram o mesmo processo discriminatório.

Para pesquisas futuras, sugere-se estudos com foco em internacionalização de *startups* brasileiras, ainda pouco explorado na literatura, estudos de casos múltiplos comparativos dentro do mesmo segmento, além de estudos comparativos entre diferentes setores, para entender se os fenômenos são sinérgicos ou podem se comportar de maneiras diferentes dependendo da área de atuação e mercados. Com o aprofundamento desse estudo, sugere-se a elaboração de uma estrutura processual para internacionalização de *startups* brasileiras. Outra perspectiva importante seria entender a estratégia sob os diferentes estágios de internacionalização dessas organizações e comparar o grau de maturidade, com a possível criação de um instrumento de medida e que trace curvas de evolução. Entretanto, um ponto é extremamente essencial para que *startups* brasileiras tenham maior receptividade no estrangeiro: privilegiar políticas públicas nacionais para inserção dessas empresas no exterior e valorização da economia brasileira.

Desta forma, conclui-se que uma *startup* que está iniciando seu processo de internacionalização, não pode pecar na sua forma de entrada neste novo ambiente, assim como na decisão do seu modo operacional. Para uma *startup* atingir o mercado internacional ela precisa pensar e atuar com uma *Born Global*, pois a internacionalização é um primeiro passo para o ganho de confiança, sendo importante formar parcerias locais para redução das distâncias culturais.

REFERÊNCIAS

- Barkema, H. G., & Vermeulen (2012), F. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26, 1998. <https://doi.org/10.5465/256894>

- Blank, S. (2012). *Why The Lean Start-Up Changes Everything*, Harvard Business Review.
- Carneiro, J.; Dib, L. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2 (1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>
- Cassol, A., Novakowsk, B. F. D., Tonial, G., & Dalbosco, I. B. (2017). Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: Estudo Multicasos. *Revista Gestão Organizacional*, 10(3), 55-78. <https://doi.org/10.22277/rgo.v10i3.3889>
- Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In M. Hitt, & J. Cheng (Eds.). *Theories of the multinational enterprise: diversity, complexity and relevance* (v. 16, pp. 187-221). (Advances in International Management). New York, NY: Emerald. [https://doi.org/10.1016/S0747-7929\(04\)16010-1](https://doi.org/10.1016/S0747-7929(04)16010-1)
- Firjan. (2020). *Anuário da Indústria de Petróleo no Rio de Janeiro – panorama 2019*. <https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/anuario-petroleo-e-gas.htm>.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Guillen, M.F. and Garcia-canal, E. (2009), “The American model of the multinational firm and the ‘new’ multinationals from emerging economies”, *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985538>
- Gorynia, M, & Mroczek, K. (2013). Institutional context and transaction costs in entry mode choice. *Journal of Economics & Management*, 14, 51-59. <http://www.jstor.org/stable/23434098>
- Johanson, J.; Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kostova, T. and Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81. <https://doi.org/10.2307/259037>
- Liou, R; Lee, K.; Miller, S. (2017). Institutional impacts on ownership decisions by emerging and advanced market MNCs, *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(3), 454-481. <https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2014-0087>.
- Longhi, F. (2011). *A história da revolução das startups*. Imasters. <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/ahistoria-da-revolucao-das-startups>.

- Makino, S. and Delios, A. (1996). "Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia", *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905-928. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490156>.
- Makino, S., Lau, C. and Yeh, R. (2002). Asset-exploitation versus asset-seeking: implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies, *Journal of International Business Studies*, 33(3), 403-421. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491024>.
- Mello, R. C. de; Rocha, A; Pacheco, H. F. & Maculan, A. M. (2007). Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudos de caso no setor de software. In: *XXX Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração – ENANPAD*. Anais. Rio de Janeiro: Anpad. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-esob-1377.pdf
- Moen, Øystein & Falahat, Mohammad & Lee, Yan-Yin. (2022). Are born global firms really a "new breed" of exporters? Empirical evidence from an emerging market. *Journal of International Entrepreneurship*. 20(1):1-37. 10.1007/s10843-022-00307-0.
- Moen Ø, Rialp A (2018). European SMEs and the born global concept. In: Suder G, Riviere M, Lindeque J (eds) *The Routledge companion to European Business*. Routledge, London, 79–90.
- Narcizo, R, B; Canen, A,G; Tammela, I. (2013). SME's innovation capability as a resource to meet future logistical demands of Brazilian oil industry. Annals of Faculty Engineering Hunedoara – *International Journal of Engineering*, p. 431-438. <http://annals.fih.upt.ro/pdf-full/2013/ANNALS-2013-1-21.pdf>
- Oliveira, R. & Figueira, A. & Pinhanez, M. (2018). Uppsala Model: A Contingent Theory to Explain the Rise of EMNEs. *Internext*, 13(30): 30-42. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13230-42>.
- Oviatt, B. M.; Mcdougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.12691/jbe-3-1-4>.
- Oviatt, B. M.; Mcdougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 537-554. <https://doi.org/10.1108/sd.2006.05622>.
- Revista Exame. (2020). *Mercado de 62 mil players que cresce 20 ao ano startups movimentam a cena no Brasil*. <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-62-mil-players-que-cresce-20-ao-ano-startups-movimentam-a-cena-no-brasil/>.
- Ries, E. (2012). *Lean Startup*, 1st ed., Crown Business.

Erra à vista para startups brasileiras? Um estudo de caso da energytech, crn engenharia

- Rocha, A.; Ávila, H. A. (2015). Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 246-257. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150302>.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Simões, V., & Dominginhos, P. (2001). Portuguese born globals: an exploratory study. *Proceedings of the European International Business Academy - EIBA Annual Conference*, Paris, França, 27. <http://hdl.handle.net/10400.26/4081>.
- Shuijing Jie, Rainer Harms, Aard J. Groen & Paul Jones (2021). Capabilities and Performance of Early Internationalizing Firms: A Systematic Literature Review, *Journal of Small Business Management*, 59(5): 1-31. 10.1080/00472778.2021.1955124
- Sousa, T. & Rocha, T. & Forte, S. (2020). A Produção Científica em *Born Globals* nos Periódicos e Encontros Científicos Brasileiros. *Internext*, 15(37), 10.18568. <https://doi.org/10.18568>.
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in software start-up. *IEEE software*, 17(4), 33-39. <https://doi.org/10.1109/52.854066>.
- Tammela, I; Canen, A,G; Paganelli, F. (2014). Green supply chain management performance: a study in brazilian oil & gas companies. *International Conference on Industrial Logistics. ICIL Conference*. <https://bib.irb.hr/datoteka/711267.ICIL2014.pdf>
- Tan Q, Sousa CMP (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1):78–102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Trevino, L.J., Thomas, D.E., Cullen, J.B. (2008). “The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: an institutional process”, *International Business Review*, 17(1), 118-133. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.002>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yiu, D. and Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective, *Organization Science*, 13(6), 667-683. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.667.494>.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vendruscolo, L. T; Galina, S. V. R. G. (2020). A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (tic). *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE*, 9(2), 123-157. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.667.494>.

- Zahra, S., & George, G. (2002). *International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda*. In M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (Eds.), *Strategic leadership: creating a new mindset* (pp. 255-288). London, UK: Blackwell.
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608-618. <http://dx.doi.org/10.2307/4134406>.