

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

***Global scaling risk model: uma abordagem sistemática para a gestão de riscos na
escalada global de scale-ups***

Pedro Marins Freire Teberga
Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

SÃO PAULO
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof.^a. Dr.^a Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PEDRO MARINS FREIRE TEBERGA

Global scaling risk model: uma abordagem sistemática para a gestão de riscos na escalada global de scale-ups

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

Versão corrigida

São Paulo

2023

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Teberga, Pedro.

Global scaling risk model: uma abordagem sistemática para a gestão de riscos na escalada global de scale-ups / Pedro Teberga. - São Paulo, 2003. 191 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2003.
Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Scale-ups. 2. Internacionalização. 3. Gestão de riscos. 4. Análise de risco qualitativa para startups. 5. Novas tecnologias. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Teberga, P. M. F. *Global scaling risk model: uma abordagem sistemática para a gestão de riscos na escalada global de scale-ups* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Dedico esta tese, com profunda gratidão, àqueles que tornaram possível sua realização e contribuíram para meu crescimento acadêmico.

Agradeço especialmente ao professor doutor Fábio Lotti Oliva, cuja orientação sábia e dedicação inestimável foram fundamentais para esta pesquisa. Aos membros da banca examinadora, agradeço as valiosas contribuições durante a avaliação desta tese.

Expresso minha gratidão aos professores, colegas e funcionários do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, cujo apoio e ambiente acadêmico enriquecedor foram essenciais para meu desenvolvimento.

Aos meus queridos amigos e familiares sou imensamente grato pelo apoio incondicional e encorajamento em todos os momentos desta jornada.

Por fim, dedico este trabalho aos meus pais, cujo amor e valores me moldaram como pessoa e acadêmico. Sou eternamente grato por todo o apoio inabalável.

A todos mencionados e aos que, de alguma forma, contribuíram para esta pesquisa, o meu mais profundo agradecimento.

RESUMO

Nesta tese se examina a complexidade e a volatilidade inerentes à escalada global de *scale-ups*, destacando a necessidade de processos de controle de risco para ampliar a viabilidade e o sucesso dessas empresas. A partir de uma abordagem sistemática, baseada em um conjunto claro de etapas e processos a serem seguidos para identificar e analisar os riscos associados à expansão internacional, propõe-se um modelo conceitual de gestão de riscos específico para a escalada global de *scale-ups*, objetivando fornecer orientações para aprimorar esse processo. A metodologia adotada engloba uma análise de oito estudos de caso distintos, com base em entrevistas com gestores-chave e documentação fornecida pelas organizações. Os dados coletados foram analisados seguindo uma abordagem de pesquisa qualitativa, o que facilitou condensar e visualizar os dados, bem como desenvolver e verificar conclusões. A partir dessa análise, foi possível propor um modelo dedutivo-indutivo para sistematizar os riscos associados à escalada global de *scale-ups*. Esse modelo tem o potencial de aprimorar significativamente a análise e a gestão desses riscos, ensejando implicações práticas relevantes para organizações em processo de expansão internacional. Além disso, os estudos de caso comparativos apresentaram consequências sociais, ajudando a compreender os riscos associados à escalada global de *scale-ups*. A contribuição mais importante desta tese é a proposta do *global scaling risk model*, um modelo original e de valor para a análise sistemática dos riscos no processo de escalada global de *scale-ups*, pois fornece uma abordagem estruturada e potencialmente replicável para outras empresas do setor.

Palavras-chave: *Startups*. *Scale-ups*. Escalada. Internacionalização. Gestão de riscos. Mercado emergente. Novas tecnologias. Análise de risco qualitativa para *startups*.

Teberga, P. M. F. *Global Scaling Risk Model: A systematic approach to risk management in the global scaling of scale-ups* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ABSTRACT

This thesis examines the inherent complexity and volatility in the global scaling of scale-ups, highlighting the need for risk control processes to enhance the viability and success of these companies. From a systematic approach, based on a clear set of steps and processes to be followed to identify and analyze the risks associated with international expansion, a conceptual risk management model specific to the global scaling of scale-ups is proposed, aiming to provide guidelines for improving this process. The adopted methodology encompasses an analysis of eight distinct case studies, based on interviews with key managers and documentation provided by the organizations. The collected data were analyzed following a qualitative research approach, which facilitated condensation and visualization, as well as the development and verification of conclusions. From this analysis, it was possible to propose a deductive-inductive model for the systematization of risks associated with the global scaling of scale-ups. This innovative model has the potential to significantly enhance the analysis and management of these risks, offering relevant practical implications for organizations in the process of international expansion. Furthermore, the comparative case studies bring social implications, aiding in understanding the risks associated with the global scaling of scale-ups. The most notable contribution of this thesis is the proposal of the Global Scaling Risk Model, an original and valuable model for the systematic analysis of risks in the global scaling process of scale-ups, providing a structured and replicable approach for other companies in the sector.

Keywords: Startups. Scale-ups. Scaling. Internationalization. Risk management. Emerging market. New technologies. Qualitative risk analysis for startups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Expansão internacional da Netflix	35
Figura 2 – As habilidades-chave estão mais elusivas do que nunca	40
Figura 3 – Modelo de plataforma – Airbnb e Uber	50
Figura 4 – Aplicativo Uber Bus.....	53
Figura 5 – Ciclo de vida do cliente.....	57
Figura 6 – Investimento de capital de risco por trimestral global	64
Figura 7 – Investimento por estágio	65
Figura 8 – Exemplos de empresas que adotaram <i>blitzscaling</i>	69
Figura 9 – Média de meses até serie B e mediana de meses até serie B	71
Figura 10 – Participação dos principais ecossistemas globais por continente	74
Figura 11 – Etapas de pesquisa.....	82
Figura 12 – Etapas da análise	82
Figura 13 – <i>Global scaling risk model</i>	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das abordagens sobre Empreendedorismo internacional	25
Quadro 2 – Síntese das abordagens sobre <i>startups</i> e <i>scale-ups</i>	29
Quadro 3 – Síntese das abordagens sobre as empresas nativas digitais	33
Quadro 4 – Síntese das abordagens sobre escalada global.....	36
Quadro 5 – Síntese das abordagens sobre equipe.....	41
Quadro 6 – Síntese das abordagens sobre Tomada de decisão.....	43
Quadro 7 – Síntese das abordagens sobre comunicação e cultura	46
Quadro 8 – Síntese das abordagens sobre processos escaláveis e automação.....	47
Quadro 9 – Síntese das abordagens sobre produtos e processos digitais	48
Quadro 10 – Síntese das abordagens sobre efeito de rede e plataforma.....	51
Quadro 11 – Síntese das abordagens sobre localização e escala.....	55
Quadro 12 – Síntese das abordagens sobre estratégias de marketing.....	59
Quadro 13 – Síntese das abordagens sobre distribuição e parceiros locais.....	61
Quadro 14 – Síntese das abordagens sobre decisão entre estratégias centralizadas e descentralizadas	62
Quadro 15 – Síntese das abordagens sobre Venture Capital.....	67
Quadro 16 – Síntese das abordagens sobre <i>blitzscaling</i>	70
Quadro 17 – Síntese das abordagens sobre gestão financeira	72
Quadro 18 – Síntese das abordagens sobre macroambiente.....	75
Quadro 19 – <i>Scale-ups</i> selecionadas	79
Quadro 20 – Lista de respondentes do estudo	80
Quadro 21 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> , na percepção dos entrevistados da AppsFlyer	89
Quadro 22 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> na percepção dos entrevistados da Canva	94
Quadro 23 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> na percepção dos entrevistados da Gympass	100
Quadro 24 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> , na percepção dos entrevistados da GoDaddy	108
Quadro 25 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> , na percepção dos entrevistados da OLX	113

Quadro 26 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> na percepção dos entrevistados da DocuSign	118
Quadro 27 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> na percepção dos entrevistados da Infracommerce	126
Quadro 28 – Riscos na escalada global de <i>scale-ups</i> na percepção dos entrevistados da Domestika	130
Quadro 29 – Modelo de pesquisa.....	155

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.2 Objetivos de pesquisa	18
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>19</i>
1.3 Justificativa	19
2 FRAMEWORK TEÓRICO	23
2.1 Empreendedorismo internacional.....	23
2.2 Startups e scale-ups	26
2.3 Nativas digitais e a influência do modelo de negócios da empresa	30
2.4 Escalada global	34
2.5 Riscos	37
3 TRAJETO METODOLÓGICO	77
3.1 Seleção dos casos.....	78
3.2 Modelo de análise e apresentação dos casos.....	83
4 RESULTADOS.....	85
4.1 AppsFlyer	85
4.2 Canva	90
4.3 Gympass	95
4.4 GoDaddy.....	101
4.5 OLX.....	108
4.6 DocuSign.....	113
4.7 Infracommerce.....	119
4.8 Domestika	126
5 DIMENSÕES TEÓRICAS E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	131
5.1 Dimensão 1: adaptação às necessidades do cliente e equipe local.....	131
5.2 Dimensão 2: cultura e comunicação.....	134
5.3 Dimensão 3: tropicalização versus padronização	136
5.4 Dimensão 4: qualidade versus velocidade	138
5.5 Dimensão 5: precificação e visão de curto prazo	141
5.6 Dimensão 6: medição de desempenho do negócio.....	142
5.7 Dimensão 7: capital de risco	145
5.8 Dimensão 8: gestão da mudança	147
5.9 Dimensão 9: fatores externos.....	151

6 PROPOSTA DE MODELO	155
7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
7.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa.....	161
7.2 Atendimento aos procedimentos metodológicos.....	162
7.3 Implicações teóricas	163
7.4 Implicações gerenciais	164
7.5 Limitações e direções de pesquisas futuras.....	165
REFERÊNCIAS	167

1 INTRODUÇÃO

Segundo os estudos de Benito, Petersen e Welch (2019), a conectividade digital e global está revolucionando os negócios internacionais em múltiplas dimensões, constituindo uma nova fronteira para a pesquisa em negócios internacionais. De acordo com Cantwell (2009) e Hennart (2019), empresas globalmente conectadas de maneira digital têm a chance de se beneficiar de uma série de novas oportunidades. Elas podem, por exemplo, acessar recursos ao redor do globo, atingir clientes internacionais e ampliar a eficiência de suas operações globais, como apontado por Nambisan, Zahra e Luo (2019) e Van Tulder, Verbeke e Piscitello (2018). No entanto, Miller (1992, 1998) e Tong & Reuer (2007) afirmam que os líderes empresariais não devem minimizar os riscos associados. De fato, conforme ressaltado por Werner, Bouthers, & Bouthers (1996), o gerenciamento de riscos é um dos objetivos principais de empresas que operam em escala internacional.

Apesar disso, a pesquisa em negócios internacionais tem se concentrado principalmente nos riscos políticos, financeiros e transacionais das operações internacionais (Rugman, 2009), deixando os riscos relacionados à digitalização amplamente sem abordagem.

A escala global, que se define como uma lógica de expansão empresarial que busca crescimento acelerado ao replicar seu modelo de negócios globalmente em mercados estrangeiros, é um fenômeno cada vez mais evidente na realidade. Entretanto, ela ainda não foi devidamente estudada nas pesquisas em negócios internacionais. Compreender a escala global é importante por se tratar de uma lógica diferenciada de internacionalização de empresas multinacionais, ainda não adequadamente explorada na pesquisa em negócios internacionais (Reuber, Tippmann, & Monaghan, 2021).

Empresas digitais apresentam desde sua criação uma escalabilidade imediata (Hennart, 2014; Tippmann, Scott, Reilly, & O'Brien, 2018), o que significa que são capazes de rapidamente estabelecer e aproveitar economias de escala em seus processos comerciais centrais, possibilitando-lhes um crescimento internacional acelerado.

Com base nessas pesquisas emergentes, define-se como *scale-ups* as empresas de alta taxa de crescimento em uma fase intermediária de desenvolvimento organizacional (entre a fase de *startup* e de empresa estabelecida no ciclo de vida da organização), que buscam estratégias para valorizar a obtenção de economias de escala. Após o período inicial de experimentação, tendo estabelecido uma oferta e um modelo de negócios viável (que frequentemente é digital), as *scale-ups* estão prontas para se expandir rapidamente (DeSantola & Gulati, 2017; Duruflé,

Hellmann, & Wilson et al., 2017). No entanto, ainda sabemos pouco sobre as estratégias de crescimento dessas empresas em expansão, incluindo aquelas com modelos de negócio digitais.

Considerando o crescimento das *startups* nos contextos organizacionais globais, o principal objetivo desta pesquisa foi analisar os riscos na escalada global de *scale-ups* que atuam no mercado brasileiro e propor um modelo de gerenciamento de risco.

Com base nessa premissa, este estudo tem como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os principais riscos relacionados à fase de escalada global de *scale-ups*?**

Os conceitos apresentados no quadro conceitual foram dedutivamente construídos a partir de teorias e proposições. Essas teorias foram concatenadas para verificar sua aplicabilidade ao processo de *scale-up*. Ao mesmo tempo, o estudo adotou uma abordagem indutiva, em que os casos emblemáticos serviram como base. A partir da análise desses casos, foi possível realizar generalizações.

A metodologia da pesquisa se apoiou nos princípios da *grounded theory*, conforme apresentados por Glaser e Strauss (1967), e refinados por Charmaz (2014), Corbin e Strauss (2015) e Clarke (2005). Para uma análise qualitativa eficaz, foi utilizado o modelo proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014). Esse modelo permitiu condensar e visualizar os dados, além de ajudar a desenvolver e verificar as conclusões.

Na esfera empírica, o método de estudo de casos múltiplos foi empregado focando nas atividades específicas de internacionalização de *scale-ups*. Este estudo foi fundamentado em evidências longitudinais e comparativas de oito empresas que atuam no Brasil e que contam com operações globais.

1.2 Objetivos de pesquisa

Dada a emergência das *scale-ups* no cenário organizacional global e a relevância de entender as estratégias de internacionalização voltadas para tais negócios, e tendo em vista desenvolver o problema de pesquisa proposto, foram definidos um objetivo geral e dois objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Neste estudo objetiva-se expandir as investigações realizadas por Neubert e Van Der Krogt (2017, 2018) acerca da internacionalização de empresas de alta tecnologia e do

desempenho exportador de empresas de software em economias emergentes. Adicionalmente, busca-se enriquecer as análises de risco elaboradas por Oliva (2016), que propôs um modelo de maturidade para a gestão de riscos corporativos, funcionando como referência para que as organizações avaliem e melhorem seus processos. Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os riscos no processo de escalada global de *scale-ups*.

1.2.2 Objetivos específicos

A pesquisa também aprofunda os trabalhos de Teberga e Oliva (2018), que exploraram a identificação, a análise e o tratamento de riscos associados à introdução de novas tecnologias por startups. Além disso, aborda os estudos de Teberga, Oliva e Kotabe (2018), que contribuíram com uma análise de riscos na implementação de novas tecnologias por *startups* no mercado brasileiro. Por fim, aprofunda os estudos de Oliva et al. (2022), que examinaram os riscos e fatores críticos de sucesso na internacionalização de startups “*born global*”. Dessa forma, a fim de contribuir para a compreensão do fenômeno em estudo e responder ao objetivo geral em sua completude, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar proposições relacionadas ao processo de escalada global de *scale-ups*.
- b) Identificar as etapas e práticas do processo de escalada global
- c) Propor uma sistematização da análise dos riscos no processo de escalada global de *scale-ups*.

1.3 Justificativa

A justificativa desta pesquisa tem ligação com quatro pontos principais: a relevância e originalidade do tema; a contribuição; e a viabilidade do método aplicado para sua realização.

Quanto à relevância do tema, é fato que, em uma sociedade baseada no conhecimento, a inovação é a força motriz da economia. Nesse contexto, observa-se que, entre as nações com estruturas econômicas semelhantes, a correlação entre empreendedorismo e crescimento econômico é significativamente forte (Arenius, Autio, Kovalainen, & Reynolds, 2000).

Todavia, de modo geral, os setores da denominada nova economia são aqueles em que a volatilidade e os riscos ocorrem em maior escala e com maior intensidade, em termos de severidade (probabilidade de ocorrência associada ao grau de impacto dos riscos), causando consequências muito rigorosas (Hall & Hulett, 2002).

Mesmo diante desse cenário de alto risco, a internacionalização de negócios tornou-se um fenômeno generalizado, que ressalta a importância de pesquisadores e profissionais entenderem os fatores que influenciam o sucesso desse tipo de empreendimento (Tanev, 2012). Rialp, Rialp, Urbano e Vaillant (2005) e Jones e Coviello (2005), nesse sentido, argumentam que a internacionalização de *startups* precisa de uma investigação mais aprofundada.

Uma meta-análise da relação entre internacionalização e desempenho da empresa no empreendedorismo internacional encontrou evidências robustas de uma associação positiva entre o grau e o escopo da internacionalização de novos empreendimentos e o desempenho da empresa em termos de lucratividade e crescimento (Schwens et al., 2018).

Apesar do número de estudos, a literatura sobre empreendedorismo internacional é fragmentada e carece de elementos sobre a internacionalização de *startups* digitais. Duas décadas após o estudo pioneiro de Oviatt e McDougall (1994), não há explicações gerais sobre como e por que essas empresas desenvolvem e implementam suas estratégias de internacionalização. Assim, o que as torna bem-sucedidas permanece um fato desconhecido (Zander, McDougall-Covin, & Rose, 2015).

A literatura sobre os riscos corporativos, por seu lado, é amplamente subexplorada, carecendo de uma base teórica e empírica. Ademais, não esclarece os tipos de risco que um empreendedor pode enfrentar, tampouco oferece estratégias relevantes para mitigá-los (Federico Neto, Santos & Oliva, 2018; Forlani & Mullins, 2000; Tipu, 2017).

A falta de pesquisas sobre os riscos reforça a noção de que eles são um fenômeno multifacetado e complexo. A literatura também indica que a maioria dos estudos de risco é realizada em países desenvolvidos. Portanto, mais estudos devem ser conduzidos para explorar padrões de risco no empreendedorismo em mercados emergentes (Tipu, 2017). Além disso, até o momento existem poucas pesquisas sobre *startups* em economias emergentes (Gonzalez-Perez, Manotas, & Ciravegna, 2016).

Nessas circunstâncias, torna-se relevante compreender quais são os principais riscos que envolvem as *startups scale-up* e a dinâmica do setor tecnológico, que, por estar inserido em um ambiente empresarial menos maduro, pouco pode se amparar no conhecimento até então produzido sobre o empreendedorismo tradicional. Isso implica investigar quais estratégias estão sendo utilizadas e de que modo são úteis para auxiliar as *startups* nos desdobramentos de seus processos de internacionalização.

A originalidade desta pesquisa reside em alguns de seus aspectos. O primeiro a se destacar é a abordagem generalista de riscos no processo de escalada global, pois a maioria dos estudos aborda estritamente os aspectos econômicos, culturais e legais. O segundo aspecto

relevante é a análise de riscos em *scale-ups*, tendo em vista que a maioria dos estudos se concentra em empresas já estabelecidas.

Quanto à viabilidade, no desenvolvimento desta pesquisa optou-se por utilizar estudos de casos múltiplos, o que possibilitou reunir evidências inseridas em diferentes contextos, resultando assim em um estudo concludente.

No que se refere a sua contribuição, este estudo permitirá identificar riscos do processo de escalada internacional de *scale-ups*. Ademais, propõe-se o *global scaling risk model*, um modelo original e de valor para a análise sistemática dos riscos no processo de escalada global de *scale-ups*, que fornece uma abordagem estruturada e potencialmente replicável para outras empresas do setor.

2 FRAMEWORK TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados temas de relevância no âmbito do empreendedorismo internacional, com destaque para as áreas das *startups* e *scale-ups*, bem como a influência do modelo de negócios das empresas no contexto digital. Serão explorados aspectos importantes para a expansão global das organizações, incluindo os riscos associados às dimensões de equipe, tomada de decisão, comunicação e cultura organizacional. Além disso, serão examinados conceitos fundamentais, tais como processos escaláveis e automação, produtos e processos digitais, efeito de rede e plataforma, bem como a importância da localização e da escala do produto e do atendimento. Serão abordadas estratégias de marketing, distribuição e parcerias locais, juntamente com a relevância do *venture capital* e do *blitzscaling* nos estágios de escalada das empresas. Por fim, discutiremos a gestão financeira e o macroambiente como elementos importantes para o êxito do empreendimento em um contexto internacional.

2.1 Empreendedorismo internacional

De acordo com Zahra e George (2002), o empreendedorismo internacional é um processo de busca de vantagem competitiva fora dos mercados domésticos, baseado na descoberta criativa e na exploração de oportunidades. Já Oviatt e McDougall (2005) o definem como a criação de bens e serviços por meio da descoberta, divulgação, avaliação e exploração de oportunidades além das fronteiras nacionais.

O mercado global interligado, a diminuição das barreiras políticas e o avanço das tecnologias de informação e comunicação geraram inúmeras oportunidades para empreendedores e suas empresas no contexto transfronteiriço. Dado esse ambiente dinâmico, nas últimas duas décadas aumentou a atenção dada ao emergente e diverso campo do empreendedorismo internacional (De Clercq, Sapienza, Yavuz, & Zhou, 2012; Weerawardena & Mort, 2006). O empreendedorismo internacional se concentra em fenômenos que abrangem as disciplinas de marketing, negócios internacionais, empreendedorismo e gestão, e envolve uma comunidade de *stakeholders* diversos, a saber, acadêmicos, gerentes, consultores e formuladores de políticas.

A pesquisa em empreendedorismo internacional é uma área que surgiu do estudo das atividades internacionais de novas empresas. O fenômeno do empreendedorismo internacional tem sido investigado há algum tempo devido à globalização e ao progresso tecnológico, que

levaram à rápida expansão geográfica dessas empresas, em um mercado cada vez mais globalizado (Felzensztein, 2016).

A pesquisa em empreendedorismo internacional tem se destacado como uma área relevante de estudo, com sua posição científica se fortalecendo ao longo do tempo. O assunto tem atraído a atenção de muitos pesquisadores de diferentes disciplinas das ciências sociais, resultando em uma ampla produção de literatura a respeito do assunto (McDougall, Jones, & Serapio, 2014).

A investigação acadêmica sobre o tema data de 1994, quando Oviatt e McDougall publicaram um artigo sobre os novos empreendimentos internacionais. O enfoque nas empresas que desde o início procuravam vantagens competitivas em vários países mudou a atenção da internacionalização gradual para a rápida internacionalização de empresas jovens. Dez anos depois, Knight e Cavusgil (2004) descreveram as capacidades dessas empresas “*born global*”. Como resultado, focou-se a internacionalização precoce e acelerada, e surgiu um rico corpo de literatura sobre os fatores que permitem às empresas internacionalizarem-se rapidamente (Knight & Liesch, 2016).

A internacionalização da firma é um fenômeno complexo que abrange diferentes perspectivas e é compreendido por diferentes disciplinas e áreas de pesquisa. O estudo desse fenômeno requer uma abordagem interdisciplinar e uma visão holística, o que é coerente com a abordagem da pesquisa baseada em fenômenos, cada vez mais unânime e demandada pelos estudos (Doh, 2015; Von Krogh, Rossi-Lamastra, & Haefliger, 2012).

A abordagem empreendedora foi originalmente concebida como uma estrutura em nível empresarial, embora possa ser também aplicada a empreendedores individuais. Contudo, a ligação entre orientação empreendedora individual e organizacional ainda é uma questão relativamente pouco investigada (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; McDougall & Oviatt, 2000).

As revisões literárias de Etemad e Lee (2003) e Keupp e Gassmann (2009) têm abordado a evolução e a crescente interação do campo, traçando o quadro de uma área de pesquisa ativa que ainda está em desenvolvimento e investigando seus limites. Jones, Coviello e Tang (2011) destacam futuras direções de pesquisa, enquanto Servantie, Cabrol, Guieu e Boissin (2016) se concentram na exploração de seus fundamentos.

Na era da economia global integrada, a entrada de pequenas e médias empresas e sua rápida expansão nos mercados internacionais foram testemunhadas por estudiosos e profissionais. Em decorrência disso, os especialistas em empreendedorismo internacional buscam compreender como essas empresas conseguem se internacionalizar de forma bem-

sucedida, apesar das limitações de recursos (Gassmann & Keupp, 2007). Essas empresas são frequentemente chamadas de novos empreendimentos internacionais e caracterizadas como empresas que buscam vantagens competitivas significativas, participando de mercados internacionais desde o início ou próximo a ele (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994). O Quadro 1 apresenta uma síntese das abordagens sobre empreendedorismo internacional citadas neste estudo:

Quadro 1 – Síntese das abordagens sobre Empreendedorismo internacional

Autor(es)	Conteúdos Abordados
Oviatt e McDougall (2005)	Empreendedorismo internacional como a criação de bens e serviços por meio da descoberta, divulgação, avaliação e exploração de oportunidades além das fronteiras nacionais.
De Clercq et al. (2012) e Weerawardena e Mort (2006)	Atenção crescente ao campo do empreendedorismo internacional devido ao mercado global interligado, diminuição das barreiras políticas e avanço das tecnologias de informação e comunicação.
Felzensztein (2016)	Estudo das atividades internacionais de novas empresas em um mercado cada vez mais globalizado, impulsionado pela globalização e pelo progresso tecnológico.
McDougall et al. (2014)	A relevância e a ampla produção de literatura no campo do empreendedorismo internacional.
Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (2004) e Knight e Liesch (2016)	A mudança de foco para a rápida internacionalização de empresas jovens e as capacidades de empresas “ <i>born global</i> ”.
Doh (2015) e Von Krogh et al. (2012)	A necessidade de uma abordagem interdisciplinar e de uma visão holística para estudar a complexa internacionalização da firma.
Autio, Sapienza e Almeida (2000) e McDougall e Oviatt (2000)	A conexão entre a orientação empreendedora individual e a organizacional.
Etemad e Lee (2003), Keupp e Gassmann (2009), Jones et al. (2011) e Servantie et al. (2016)	A evolução e o aumento da interação no campo do empreendedorismo internacional, identificando futuras direções de pesquisa.
Gassmann e Keupp (2007), Knight e Cavusgil (2004) e Oviatt e McDougall (1994)	A internacionalização bem-sucedida de pequenas e médias empresas, conhecidas como novos empreendimentos internacionais, que buscam vantagens competitivas significativas desde o início.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em síntese, o empreendedorismo internacional emerge como um domínio dinâmico e em contínua expansão, cuja pertinência é destacada no cenário de intensa globalização. Conforme demonstrado por diversas pesquisas acadêmicas, a internacionalização acelerada e eficiente é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva. A fim de compreender e capitalizar tais oportunidades, torna-se necessária uma abordagem interdisciplinar, que contemple tanto os aspectos organizacionais quanto os individuais do empreendedorismo.

2.2 Startups e scale-ups

Conforme mencionado por Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek e Abrahamsson (2014), a origem do termo “*startup*” pode ser rastreada na literatura de engenharia de software, no trabalho de Camel de 1994. Crowne (2002) descreveu as *startups* de software como organizações que têm pouca experiência, recursos escassos e que são afetadas por múltiplos fatores, como investidores, clientes, concorrência e aplicação de tecnologias dinâmicas em seus produtos.

De acordo com Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorschek e Abrahamsson (2015), essas empresas focam o desenvolvimento de produtos tecnológicos inovadores e contam com pouco ou nenhum histórico operacional, visando expandir agressivamente seus negócios em mercados altamente escaláveis.

Giardino et al. (2015) também identificaram quinze pontos relevantes que definem as *startups* de software, incluindo escassez de recursos, experiência limitada, equipes enxutas, rápida evolução, inovação e concentração em um único produto. O estudo também apontou que 60% das *startups* falham nos primeiros cinco anos de atividade e em torno de 75% daquelas financiadas por capital de risco não têm sucesso, enfrentando problemas como a natureza arriscada do negócio, a inadequação na resolução de problemas e a dificuldade em aprender com as falhas.

As *startups* podem ser descritas como um grupo de organizações concebidas para desenvolver novos produtos ou serviços diante de situações de incerteza (Ries, 2011). Considerando a abordagem organizacional, Blank e Dorf (2012) consideram que uma *startup* é uma organização temporária, comprometida em encontrar um modelo de negócios que tenha escalabilidade e recorrência.

Para Yuklea, Cukier, Melo e Kon (2015), uma *startup* é um agrupamento de pessoas que possibilita conceber, implementar e desenvolver ideias inovadoras ou disruptivas de maneira mais rápida e ágil, quando comparada às empresas tradicionais.

Segundo Croll e Yoskovitz (2013), o ciclo de desenvolvimento de uma *startup* atravessa cinco fases: na primeira, chamada de “empatia”, o objetivo é identificar o problema do cliente; na segunda, chamada de “adesão”, busca-se criar um protótipo de solução para o problema; na terceira, a “viralização”, o objetivo é validar o protótipo criado; na quarta, a “receita”, busca-se monetizar a solução e conquistar os clientes iniciais; e, por último, na quinta, a “escala”, busca-se crescer no mercado e adquirir novos consumidores.

Essa visão está alinhada com a de Blank e Dorf (2012), que afirmam que as *startups* passam por quatro momentos: i) “descobrir o cliente”, caracterizado pela identificação de oportunidades de mercado; ii) “validando o cliente”, momento que busca identificar o componente essencial de um modelo de negócios; iii) “obtendo clientes”, ocasião em que se visa estabelecer a empresa e validar sua proposta de valor; e iv) “desenvolvendo a empresa”, momento que representa a fase posterior ao lançamento bem-sucedido do produto ou serviço.

Por sua vez, Hoffman e Yeh (2018) indicam que uma *startup* passa por cinco marcos. Na fase “família”, os empreendedores devem se esforçar para conceber o produto. Na fase “tribo”, eles precisam pensar em criar e lançar o produto. Na fase “vila”, as vendas precisam ser escaladas com a criação de um plano de crescimento. Na fase “cidade”, é necessário ganhar eficiência, mantendo a velocidade. Finalmente, na fase “nação”, deve-se buscar criar estratégias globais com alinhamento local.

Apesar de diferentes denominações, a fase de escalabilidade é caracterizada como aquela em que o empreendedor precisa adicionar recursos significativos e profissionalizar processos e parcerias para expandir o negócio dentro da estrutura do conceito de negócio validado e de um modelo de negócio sustentável (Picken, 2017).

Verifica-se, na fase de escalabilidade, a busca por desenvolver processos de vendas e marketing em grande escala, e a construção de uma organização com base na gestão de diversos grupos de pessoas. O objetivo de uma empresa na fase de escalabilidade é o crescimento rápido, visando adquirir uma escala competitiva e estabelecer uma liderança sustentável de mercado (Zajko, 2017).

Em termos monetários, uma organização na fase de escalabilidade tem receitas financeiras recorrentes, que variam de 50 mil a 100 mil euros – empresas com foco *business-to-business* (B2B) – ou de 500 mil a um milhão de visitantes únicos por mês – para empresas on-line *business-to-customer* (B2C) (Hoffman & Yeh, 2018).

Considerando o número de funcionários, uma empresa na fase de escalabilidade tem pelo menos dez deles (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2017), número que deve aumentar rapidamente para acompanhar o crescente número de vendas. De acordo com a Endeavor Brasil (2023), uma empresa de escalabilidade absorve cerca de 31,3 novos funcionários por ano.

Quanto ao crescimento anual, as empresas de escalabilidade apresentam crescimento de 20% por pelo menos três anos consecutivos (OECD, 2017). Algumas delas apresentam taxas de hipercrecimento superiores a 40% ao ano (World Economic Forum, 2016), o que é

significativamente superior à taxa de 20% que normalmente denota alto crescimento (OECD, 2007).

De acordo com Banalieva e Dhanaraj (2019), o hipercrescimento é especialmente evidente em empresas com modelos de negócios digitais, nas quais as barreiras de entrada são baixas e um concorrente emergente pode superar um aumento de escala com um crescimento lento.

Durante a fase de escalonamento, a empresa experimenta um desenvolvimento interno significativo (Tippmann et al., 2018). É fundamental aumentar rapidamente a capacidade de ensinar um rápido aumento nas vendas e nos empregos (Autio & Zander, 2016; Sullivan, 2016), mas as empresas também precisam gerenciar de forma eficaz seu crescimento (DeSantola & Gulati, 2017; Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011), lidar com a turbulência interna e o caos (Gulati & DeSantola, 2016) e aproveitar oportunidades emergentes para impulsionar o crescimento e fornecer mais economias de escala (Reuber et al., 2021).

De acordo com Thiel e Masters (2014), usando recursos, tanto financeiros quanto humanos, podemos concluir que as organizações de escalabilidade visam aumentar sua participação de mercado, receitas e número de funcionários, e, assim, adicionar valor, bem como identificar e aproveitar oportunidades para colaboração com empresas estabelecidas.

De acordo com Autio (2016), *startups* digitais geralmente estão envolvidas em testar e validar seu modelo de negócios, enquanto *scale-ups* digitais já apresentam uma tração significativa com seus clientes e um modelo de negócios validado, além de terem sido financiadas com mais de 1 milhão de dólares em uma primeira rodada de investimento da Série A.

Segundo DeSantola e Gulati (2017) e Duruflé, Hellmann e Wilson (2018), define-se *scale-ups* como as empresas de alta taxa de crescimento em um estágio intermediário de desenvolvimento organizacional (situado entre o estágio de *startup* e o de empresa madura no ciclo de vida organizacional), que buscam estratégias que priorizam a obtenção de economias de escala. Após o estágio exploratório inicial, ao estabelecer uma oferta e um modelo de negócios viável, essas empresas estão prontas para crescer rapidamente.

As estratégias de escalonamento também se caracterizam por enfrentar desafios diferentes daqueles encontrados por empresas maduras que buscam crescer. Em comparação com o alto crescimento de empresas maduras, que normalmente lidam com a dependência de caminho e a rigidez ao tentar crescer (Sirmon et al., 2011), as *scale-ups* precisam lidar com uma sensação de turbulência, caos e ineficiência significativa durante o crescimento. Isso ocorre porque a organização interna dessas empresas ainda não está bem desenvolvida e otimizada em termos de custos (DeSantola & Gulati, 2017; Sullivan, 2016) e há limitações para a organização

aprender com sua experiência anterior. O Quadro 2 apresenta uma síntese das abordagens sobre *startups* e *scale-ups* citadas neste estudo:

Quadro 2 – Síntese das abordagens sobre *startups* e *scale-ups*

Autor(es)	Conteúdos abordados
Paternoster et al. (2014) e Camel (1994)	Origem do termo “ <i>startup</i> ” relacionada à literatura de engenharia de software.
Crowne (2002)	<i>Startups</i> como organizações com pouca experiência, recursos escassos e afetadas por múltiplos fatores, como investidores, clientes, concorrência e aplicação de tecnologias dinâmicas.
Giardino et al. (2015)	Foco das <i>startups</i> no desenvolvimento de produtos tecnológicos inovadores, em mercados altamente escaláveis; quinze temas relevantes para as <i>startups</i> de software; taxa de falha das <i>startups</i> .
Ries (2011)	<i>Startups</i> como organizações destinadas a desenvolver novos produtos ou serviços em situações de incerteza.
Blank e Dorf (2012)	Conceito de uma <i>startup</i> como uma organização temporária que busca um modelo de negócio escalável e recorrente; fases de desenvolvimento de uma <i>startup</i> .
Yuklea et al. (2015)	<i>Startups</i> como agrupamentos de pessoas que facilitam a concepção, implementação e desenvolvimento de ideias inovadoras ou disruptivas.
Croll e Yoskovitz (2013)	Cinco fases do ciclo de desenvolvimento de uma <i>startup</i> : empatia, adesão, viralização, receita e escala.
Hoffman e Yeh (2018)	Cinco marcos por onde uma <i>startup</i> passa: família, tribo, vila, cidade e nação; critérios monetários para empresas em fase de escalabilidade.
Picken (2017)	Características da fase de escalabilidade das <i>startups</i> .
Zajko (2017)	Objetivos de uma empresa na fase de escalabilidade.
OECD (2017) e Endeavor Brasil (2023)	Número de funcionários necessários para uma empresa na fase de escalabilidade.
World Economic Forum (2016) e OECD (2007)	Taxas de crescimento para empresas de escalabilidade.
Banalieva e Dhanaraj (2019)	Hipercrecimento em empresas com modelos de negócios digitais.
Tippmann et al. (2018), Autio e Zander (2016), Sullivan (2016), DeSantola e Gulati (2017), Sirmon et al. (2011), Gulati e DeSantola (2016) e Reuber et al. (2021)	Desafios e estratégias durante a fase de escalabilidade de uma <i>startup</i> .
Thiel e Masters (2014)	Uso de recursos humanos e financeiros para aumentar a participação de mercado, receitas e número de funcionários.
Autio (2016)	Distinção entre <i>startups</i> e <i>scale-ups</i> digitais.
DeSantola e Gulati (2017) e Duruflé et al. (2018)	Definição de <i>scale-ups</i> e seus desafios em relação às empresas maduras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conclusão, a literatura destaca as *startups* como entidades únicas, caracterizadas pela inovação, flexibilidade, velocidade e incerteza. Essas organizações enfrentam uma série

de desafios e oportunidades em seus estágios iniciais, conforme discutido por diversos autores. Os estágios de desenvolvimento de uma *startup*, seja a fase de empatia inicial, seja a fase de escalabilidade posterior, são marcados por um conjunto complexo e dinâmico de fatores, como a necessidade de recursos financeiros e humanos, a gestão de crescimento e a busca por um modelo de negócios sustentável. Este estudo sugere a necessidade de uma investigação mais aprofundada para entender as nuances e os desafios associados ao crescimento e à escalabilidade das *startups*, o que poderia fornecer insights para empreendedores, investidores e formuladores de políticas.

2.3 Nativas digitais e a influência do modelo de negócios da empresa

Nesse contexto, o foco específico deste estudo são as empresas que nasceram digitais, que são fundamentalmente diferentes das empresas tradicionais que se tornaram digitais ao incorporar recursos digitais na sua estrutura. Elas também diferem das empresas que ainda estão em processo de se tornarem digitais (Eden, 2016), envolvidas em transformação digital ou ampliando suas capacidades digitais.

Empresas nascidas digitais operam em um alto grau no ambiente virtual e sua ligação com os mercados globais pode ser praticamente imediata. Com um simples comando, a oferta digital pode ser acessada por mercados internacionais, já que eles contam com modelos de negócios que permitem atender a mercados estrangeiros de forma instantânea.

Quando se trata da internacionalização, sua ocorrência precoce e rápida é intencional em empresas nascidas digitais. No entanto, também é possível que a internacionalização seja não intencional, ou mesmo acidental. Se o modelo de negócios permite um amplo alcance internacional sem a necessidade de esforços específicos, como experiência internacional ou identificação de clientes, a empresa pode se envolver em atividades comerciais internacionais desde o início.

Um exemplo disso é o Shopify, que começou a atender clientes internacionais logo após sua fundação. Atualmente, sua presença no mercado é global, mas a empresa só começou a planejar estrategicamente seus mercados internacionais em 2018, apesar de ter sido fundada em 2004. Isso pode ser considerado uma forma de “internacionalização acidental” (Hennart, 2014).

Os nativos digitais têm a vantagem de poder estabelecer relações diretas e frequentes com usuários internacionais graças à sua tecnologia avançada (Chandra & Coviello, 2010). Isso significa que eles podem superar os intermediários tradicionais e se aproximar diretamente do público (Autio, 2017; Chen, Shaheer, Yi, & Li, 2019). A digitalização proporciona ao nativo

digital uma ampla visibilidade nos mercados internacionais, permitindo acesso rápido a insights de muitos usuários em diferentes países.

Como o engajamento do usuário é mantido por meio de processos digitais, as relações são diretas e de grande impacto, o que facilita a identificação precoce de oportunidades e, conseqüentemente, as ações rápidas para expandir ainda mais nos mercados internacionais ou entrar em novos mercados.

As empresas nascidas digitais aproveitam a eficiência e a produtividade adquiridas por meio da automação, digitalizando partes de seus processos. Uma das áreas mais afetadas pela automação é a interação humana, tradicionalmente um elemento-chave na internacionalização, nas transações complexas e na construção de relações com outros países. Essas interações humanas agora podem ser automatizadas em interações entre computadores ou entre computadores e usuários, reduzindo os custos de transação espacial mediante custos menores de comunicação e menor impacto da separação geográfica (Hennart, 2014; Legner et al., 2017).

O modelo de negócios é uma descrição completa daquilo que uma empresa vende, como produz, a quem entrega, como captura parte do valor criado e como suas atividades são coordenadas e controladas (Fjeldstad & Snow, 2018). A abordagem é mais ampla do que a utilizada por estudiosos de estratégia, já que abrange a rede completa de valor da empresa, incluindo seus clientes, fornecedores, parceiros e canais de distribuição.

De acordo com Hennart, Majocchi e Hagen (2021), alguns modelos de negócios permitem uma expansão internacional lenta e gradual, enquanto outros possibilitam um aumento imediato nas vendas externas. As empresas que vendem produtos e serviços de nicho procurados por clientes dispersos internacionalmente – e que o fazem sem precisar adaptar o mix de marketing internacional – são consideradas ideias para se tornarem novos empreendimentos internacionais/*born globals*. Por outro lado, adaptar o mix de marketing às variações locais é um processo de tentativa e erro demorado, o que pode retardar a expansão internacional. Contudo, o aumento rápido da produção é possível quando os consumidores têm gostos homogêneos ou quando eles próprios adaptam o produto às suas próprias circunstâncias.

A literatura da estratégia de replicação oferece uma explicação para o crescimento da empresa. Essa explicação está ligada ao desenvolvimento geográfico e, portanto, é relevante para o alcance global. Argumenta-se que o crescimento da empresa é baseado na implementação em larga escala de um modelo de negócios estabelecido por meio da replicação em novos locais (Winter & Szulanski, 2001), no caso da expansão global em mercados estrangeiros (Chliova & Ringov, 2017; Szulanski & Jensen, 2008). O segredo para uma estratégia de replicação bem-sucedida é fazer somente ajustes mínimos no modelo de negócios,

de modo que ele possa ser utilizado em locais diferentes (Szulanski & Jensen, 2008; Winter, Szulanski, Ringov, & Jensen, 2012).

Empresas que seguem uma estratégia de replicação buscam antecipadamente explorar oportunidades para desenvolver um modelo de negócios que pode ser replicado em grande escala (Winter & Szulanski, 2001). Esse planejamento inicial é coerente com a visão de especialistas sobre a importância de realizar o ajuste do produto ao mercado e encontrar um modelo viável antes do crescimento (Cohen, 2020; Isenberg & Lawton, 2014; Sullivan, 2016).

Durante as décadas de 1980 e 1990, uma nova era surgiu nos negócios internacionais com a aparição dos *born globals*, novas empresas internacionais e outras formas de internacionalização de pequenas e médias empresas. Estas apresentavam diferenças significativas em relação às multinacionais tradicionais, como a implementação precoce de estratégias internacionais e modelos de negócios ágeis, além de se internacionalizarem de forma mais rápida. No entanto, as teorias existentes na época não conseguiam explicá-las de maneira adequada (McDougall, Shane, & Ovatt, 1994, Shrader, Oviatt, & McDougall, 2000), e até mesmo sua capacidade de sobrevivência foi questionada (Mudambi & Zahra 2007).

Andersson e Berggren (2016) e Andersson e Evers (2015) evidenciam que os novos empreendimentos internacionais têm recebido atenção significativa de estudiosos e pesquisadores no campo da gestão internacional e empreendedorismo. Choquette, Rask, Sala e Schröder (2017) enfatizam que, apesar de sua recente formação, estas empresas conseguem penetrar rapidamente nos mercados internacionais, uma situação que é vista como paradoxal. Sua capacidade de se internacionalizar rapidamente parece desafiar a teoria amplamente aceita sobre o processo de internacionalização, o modelo de desenvolvimento do conhecimento e os crescentes compromissos com o mercado externo de Johanson e Vahlne (1977). Assim, ainda há muito a ser compreendido sobre esse fenômeno.

De acordo com Hennart (2014), a principal diferença entre os novos empreendimentos internacionais/*born globals* e as outras empresas está em seu modo de negócio. Os novos empreendimentos internacionais/*born globals* vendem produtos e serviços de nicho para clientes internacionalmente dispersos, usando métodos de informação e entrega de baixo custo. Podemos inferir que esse fenômeno é influenciado pela tecnologia e pelas mudanças macroeconômicas, como a globalização. Alguns autores sugerem que a indústria específica e suas características, em particular sua estrutura, podem afetar fortemente as novas empresas e determinar comportamentos globais de nascimento (Fernhaber, McDougall, & Oviatt, 2007). O Quadro 3 apresenta uma síntese das abordagens sobre as empresas nativas digitais citadas neste estudo:

Quadro 3 – Síntese das abordagens sobre as empresas nativas digitais

Autor(es)	Conteúdo abordado
Eden (2016)	Descreve empresas nascidas digitais, como aquelas que operam em alto grau no ambiente virtual e que têm modelos de negócios que permitem atender a mercados estrangeiros de forma instantânea.
Hennart (2014)	Discute a internacionalização acidental de empresas como o Shopify, que começou a atender clientes internacionais logo após sua fundação. Também discute como as interações humanas podem ser automatizadas, reduzindo os custos de transação espacial.
Chandra e Coviello (2010), Autio (2017) e Chen et al. (2019)	Enfatiza a vantagem que os nativos digitais têm de estabelecer relações diretas com usuários internacionais graças à tecnologia avançada, superando os intermediários tradicionais.
Legner et al. (2017)	Descreve como a digitalização e automação afetam os processos de negócios, especialmente na interação humana, e contribuem para a eficiência e produtividade das empresas.
Fjeldstad e Snow (2018) e Hennart et al., (2021)	Explica o modelo de negócios e como algumas empresas podem expandir internacionalmente de forma lenta e gradual, enquanto outras podem aumentar imediatamente suas vendas externas.
Winter e Szulanski (2001), Chliova e Ringov (2017), Szulanski e Jensen (2008), Cohen (2020), Isenberg e Lawton (2014) e Sullivan (2016)	Descreve a estratégia de replicação de modelos de negócios para o crescimento e a expansão global de empresas.
McDougall et al. (1994), Shrader et al. (2000) e Mudambi e Zahra (2007)	Aborda o surgimento das <i>born globals</i> , novas empresas internacionais e outras formas de internacionalização de pequenas e médias empresas, suas diferenças em relação às empresas multinacionais tradicionais e as limitações das teorias existentes para explicá-las.
Andersson e Berggren (2016), Andersson e Evers (2015) e Choquette et al. (2017)	Discute a atenção acadêmica intensa dada aos novos empreendimentos internacionais, que conseguem entrar rapidamente nos mercados internacionais, desafiando teorias de internacionalização estabelecidas.
Johanson e Vahlne (1977)	Referenciados como os autores do modelo de desenvolvimento do conhecimento e dos crescentes compromissos com o mercado externo, que é desafiado pelos novos empreendimentos internacionais.
Fernhaber et al. (2007)	Sugere que a estrutura e as características da indústria específica podem influenciar fortemente as novas empresas e determinar comportamentos globais de nascimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conclusão, a literatura apresenta uma variedade de perspectivas sobre empresas nascidas digitais, seu rápido crescimento e expansão global. Essas empresas, por sua natureza, operam em alto grau no ambiente virtual, tornando possível a internacionalização rápida, às vezes até acidental. A digitalização e a automação permitem que essas empresas superem intermediários tradicionais e estabeleçam relações diretas com usuários internacionais. Além disso, a flexibilidade e a adaptabilidade de seus modelos de negócios são características fundamentais que proporcionam tanto a expansão gradual como o aumento imediato nas vendas externas. O fenômeno dos novos empreendimentos internacionais desafia as teorias

estabelecidas de internacionalização, indicando que ainda há muito a ser explorado e entendido sobre esse campo de estudos.

2.4 Escalada global

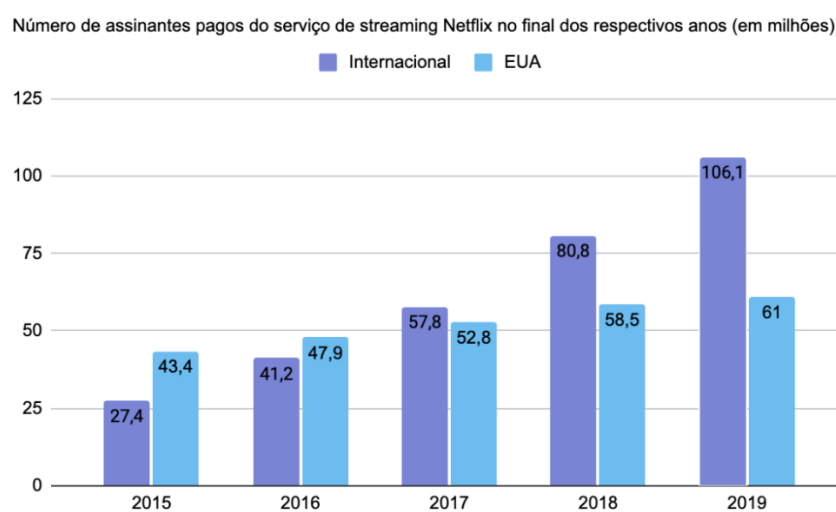
A literatura de negócios internacionais frequentemente se concentra na ideia de economias de escala. Economias de escala são vantagens de custo ligadas a um maior volume de produção, geralmente uma redução no custo por unidade de produção resultante de um aumento no volume. Dessa forma, uma empresa em escala está aumentando seus lucros, elevando o volume de produção e diminuindo o custo por unidade. O volume de resultado geralmente é medido pelas vendas, mas também pode ser feito pelo número de clientes. Embora a lucratividade seja o objetivo final da escala global, uma meta intermediária pode ser aumentar a base de usuários, posteriormente passível de monetização (Huang, Henfridsson, Liu, & Newell, 2017). O mesmo argumento se aplica aos custos de aquisição de clientes: existem economias de escala quando o custo de aquisição por cliente diminui, conforme mais clientes são adquiridos.

Quando a expansão internacional oferece a oportunidade de aumentar as vendas (ou a base de usuários) sem uma elevação concomitante nos custos, as empresas podem aproveitar essas economias de escala e aumentar a lucratividade (Caves, 1971; Contractor, 2007). É fundamental incluir a ressalva “sem um aumento concomitante nos custos”, pois a expansão internacional pode ser cara. Uma multinacionalização rápida, em particular, pode limitar a capacidade da empresa de lidar com a expansão, resultando em ineficiências (Vermeulen & Barkema, 2002), tornando importante compreender os custos associados à entrada em novos mercados (Hennart, 2007; Verbeke & Forootan, 2012). Assim, essa lente econômica destaca que as economias de escala são um objetivo da lógica de escala global. Um modelo de negócios global que minimiza os custos de multinacionalização, permitindo a replicação nos novos mercados, é coerente com esse objetivo.

A entrada em mercados estrangeiros é importante para um crescimento acelerado e duradouro, desde que esses mercados ofereçam uma demanda maior do que o mercado doméstico da empresa (Coutu, 2014). A perspectiva econômica e empreendedora enxerga um modelo de negócios global como uma vantagem para a empresa, pois ela não está limitada a uma localização específica, o que permite a replicabilidade. A diferença é que, para a perspectiva empreendedora, o foco está na consistência da proposta de valor da empresa e nos métodos de criação e captura de valor nos novos mercados. A consistência permite um crescimento rápido, reduzindo o tempo e os recursos necessários para ajustes locais. No entanto, é importante notar que algum ajuste local sempre será necessário, como levar em conta diferenças de moeda ou idioma.

De acordo com Brennan (2018), a ascensão global da Netflix é um exemplo de escalada global. Em 2017 a empresa já operava em mais de 190 países, e em 2020 aproximadamente 73 milhões dos seus 130 milhões de assinantes eram de fora dos Estados Unidos. No segundo trimestre de 2018, suas receitas provenientes do *streaming* internacional ultrapassaram, pela primeira vez, as receitas do *streaming* doméstico. Essa expansão é expressiva para uma organização que, antes de 2010, estava presente apenas nos Estados Unidos e, até 2015, em cinquenta países. A Figura 1 apresenta a evolução do número de assinantes pagos da Netflix.

Figura 1 – Expansão internacional da Netflix



Fonte: Adaptada de Richter (2020).

A Netflix evidenciou que a aquisição e aplicação de um conhecimento intrínseco ao país é importante para a prosperidade em mercados locais. Essas competências necessitam ser amplas, englobando domínios políticos, institucionais, regulatórios, técnicos, culturais, de clientes e concorrentes. A apreciação e o entendimento das culturas locais permitiram que a Netflix fosse adaptável a suas disparidades, potencializando sua credibilidade e facilitando a construção de relacionamentos com os principais *stakeholders*.

A perspectiva empreendedora não supõe que o crescimento esteja necessariamente relacionado à lucratividade da empresa em curto e médio prazo. Muitas empresas priorizam a aquisição de clientes para alcançar um domínio de mercado e obter receitas monopolísticas em longo prazo. No entanto, o crescimento é geralmente considerado oneroso e, por isso, as empresas precisam aproveitar o capital externo de “investidores pacientes” para obter um crescimento acelerado (Aernoudt, 2017; Duruflé et al., 2018). A dependência de capital externo

sugere que um objetivo do crescimento global pode ser gerar opções de saída para que os investidores tenham retornos.

A capacidade de uma empresa de alcançar uma escala global varia amplamente e é influenciada por muitos fatores, como a velocidade e a sustentabilidade do crescimento, a eficiência na replicação, a globalidade do modelo de negócios e o acesso a mercados estrangeiros. Portanto, a escala global não é uma categoria rígida, e algumas empresas podem ter uma presença global mais ampla do que outras. De acordo com pesquisas, menos de 10% das empresas nos países da OCDE conseguem crescer rapidamente (Audretsch, 2012). O Quadro 4 apresenta uma síntese das abordagens sobre escalada global citadas neste estudo:

Quadro 4 – Síntese das abordagens sobre escalada global

Autor(es)	Conteúdo abordado
Huang et al. (2017)	Afirmam que a lucratividade é o objetivo final da escala global, mas um objetivo intermediário pode ser aumentar a base de usuários, passível de monetização posteriormente.
Caves (1971) e Contractor (2007)	Destacam que as economias de escala podem ser aproveitadas para aumentar a lucratividade quando a expansão internacional permite aumentar as vendas sem um crescimento concomitante de custos.
Vermeulen e Barkema (2002)	Alertam que uma multinacionalização rápida pode limitar a capacidade da empresa de lidar com a expansão, resultando em ineficiências.
Hennart (2007) e Verbeke e Forootan (2012)	Ressaltam a importância de compreender os custos associados à entrada em novos mercados.
Coutu (2014)	Sugere que a entrada em mercados estrangeiros é importante para um crescimento acelerado e duradouro, desde que esses mercados ofereçam demanda maior que o mercado doméstico.
Brennan (2018)	Atribui o sucesso da Netflix a uma compreensão abrangente e adaptação aos domínios políticos, institucionais, regulatórios, técnicos e culturais, de clientes e concorrentes locais, fortalecendo a credibilidade e os relacionamentos com as partes interessadas.
Aernoudt (2017) e Duruflé et al. (2018)	Explicam que o crescimento pode ser oneroso e, por isso, as empresas precisam de capital externo de “investidores pacientes”. Sugerem que um objetivo do crescimento global pode ser a gerar opções de saída para que os investidores possam ter retornos.
Audretsch (2012)	Indica que a capacidade de uma empresa de alcançar uma escala global varia e que menos de 10% das empresas nos países da OCDE conseguem crescer rapidamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conclusão, o alcance da escala global é um fenômeno multifacetado que não se resume apenas ao aumento das vendas ou ao crescimento da base de usuários. É fundamentalmente interligado com estratégias de gestão de custos, capacidades de replicação de modelos de negócios, entrada estratégica em mercados estrangeiros e captação de capital externo. Estudos destacam a importância de entender o equilíbrio entre acelerar a internacionalização e administrar eficientemente essa expansão para evitar ineficiências

operacionais. Além disso, é essencial notar que, embora a escala global possa ser um objetivo estratégico importante, sua realização varia consideravelmente entre as empresas, de modo que apenas uma minoria consegue atingir um crescimento acelerado. Isso sugere que a busca pela escala global deve ser cuidadosamente gerida e alinhada com a visão estratégica da empresa, com sua proposta de valor e com as características dos mercados em que pretende entrar.

2.5 Riscos

O risco empresarial é visto como uma avaliação da incerteza, incluindo elementos que podem facilitar ou impedir a realização dos objetivos da organização. De acordo com a International Federation of Accountants, & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (IFAC, 2014), ele é uma medida dessa incerteza. A Ferma (Rzykiem, 2003), uma associação europeia dedicada a promover e divulgar a importância da gestão de riscos corporativos nas empresas, define o risco como a combinação da probabilidade de ocorrência de um evento e seus efeitos na organização (Rzykiem, 2003).

Bateman e Snell (2012) e Coso (2004) explicam que o ambiente de uma organização compreende todas as forças relevantes que existem fora de seus limites. As empresas, frequentemente passivas, encontram-se sujeitas a mudanças legais, sociais e econômicas, geralmente com pouca capacidade de influenciar esse processo. Kim e Mauborgne (2004) apontam que a cadeia de valor das empresas pode ser impactada por alterações em leis fiscais, taxas de câmbio ou processos judiciais iniciados pelo governo. Portanto, essas forças ambientais influenciam os objetivos organizacionais, representando fontes de risco para os negócios.

Rutashobya e Jaensson (2004) enfatizaram o número de barreiras à internacionalização, como recursos financeiros, habilidades de gerenciamento e marketing, gerenciamento de risco cambial para exportação, falta de conhecimento de línguas estrangeiras e de experiência cultural, pouco conhecimento das informações do mercado externo e ausência de experiência anterior em exportação.

As dimensões das barreiras externas incluem fatores políticos, legais, governamentais, econômicos, processuais e cambiais e socioculturais. As barreiras internas estão relacionadas a informação, gestão, finanças e marketing (Roy, Sekhar, & Vyas, 2016),

Oliva (2016) aponta que os riscos de um negócio podem ser diferentes e ter diversos graus de importância para cada agente. O ambiente de negócios inclui diversas organizações e forças macro e microambientais. Existem vários fatores relacionados aos riscos do processo de internacionalização: a falta de pesquisa nos mercados visados para expansão, a falta de

adaptação dos canais de marketing e vendas, gestão de preços, variação cambial, logística, gestão de produtos e agentes externos, por exemplo (Oliva, 2016; Teberga et al., 2018; Teberga & Oliva, 2018). O gerenciamento de riscos possibilita compreender as incertezas e desenvolver estratégias para prevenir ameaças e aproveitar oportunidades (Lotti Oliva, 2014).

A seguir, são apresentados os elementos que foram criados com base em uma revisão da literatura sobre riscos e internacionalização, mediante análise dos dados coletados, utilizando os aspectos propostos de forma dedutiva como referência para codificar os dados. Conforme apontado por Blank e Dorf (2012) e Chorev e Anderson (2006), esses elementos estão em harmonia com a literatura de gestão de negócios. Kakati (2003) salienta que tais elementos definem fatores considerados cruciais para o sucesso de novos empreendimentos de alta tecnologia. Os fatores foram divididos em doze camadas, a saber: equipe, tomada de decisão, comunicação e cultura, processos escaláveis e automação, produtos e processos digitais, localização do produto, efeito rede e plataforma, estratégia de marketing, distribuição e parceiros locais, estratégias centralizadas e descentralizadas, *venture capital*, *blitzscaling* e faseamento do crescimento, gestão financeira e macroambiente.

Equipe

Compreender os fatores subjacentes à internacionalização no nível da empresa continua a ser um esforço central no domínio de negócios internacionais (Kirca, Hult, Deligonul, Perry, & Cavusgil, 2012). Empresas que expandem suas operações para além de suas fronteiras nacionais enfrentam diversos desafios, incluindo o aumento da incerteza ambiental e a falta de conhecimento sobre os sistemas políticos, jurídicos e tributários locais. Os desafios associados à internacionalização têm implicações significativas para as habilidades cognitivas, orientações e competências necessárias entre os executivos envolvidos no processo (Herrmann & Datta, 2005).

Estudos sobre equipes empreendedoras indicam que a composição da equipe da alta administração é um fator determinante para o crescimento de novos empreendimentos (Colombo & Grilli, 2005; Francis & Sandberg, 2000; Vanaelst et al., 2006).

De acordo com Francis e Sandberg (2000), para ter sucesso no empreendedorismo, a equipe da alta administração deve ser composta por indivíduos com habilidades complementares e experiências variadas. Colombo e Grilli (2005) destacam a importância, para o sucesso do novo empreendimento, da diversidade de gênero e da experiência anterior da equipe da alta administração. Além disso, Wright, Hmielenski, Siegel e Ensley (2007) e

Vanaelst et al. (2006) apontam que a experiência prévia em empreendedorismo e gestão é um fator crítico para o crescimento e sucesso dos novos empreendimentos.

A pesquisa de Demir, Wennberg e McKelvie (2017) destaca a importância do capital humano, social e relacional dos empreendedores, especialmente a sua experiência, para o crescimento de suas empresas. Essa perspectiva é reforçada por Eisenhardt e Schoonhoven (1990) e Gilbert, McDougall e Audretsch (2008) no campo do empreendedorismo.

Autio (2005) e Oviatt e McDougall (1994) apontam na literatura internacional sobre empreendedorismo que as características individuais podem facilitar o rápido crescimento internacional, especialmente em empresas jovens e inexperientes. Essa ideia também é enfatizada por Reuber (2018) e Reuber e Fischer (1997). Dessa forma, espera-se que as equipes empreendedoras com mais capital humano, social e relacional tenham maiores chances de ver a expansão global como resultado desejado e de ser capazes de alcançá-lo.

Similarmente, espera-se que equipes com maiores objetivos globais desde o início procurarão alcançar a escala global. De acordo com a literatura internacional sobre empreendedorismo, McDougall et al. (1994) argumentam que muitas empresas começam construindo as competências adequadas para seu mercado local, o que pode resultar em “inerência local”, dificultando a posterior internacionalização. Ao contrário disso, quando as equipes empreendedoras têm metas globais desde o início, é provável que priorizem o desenvolvimento de um modelo de negócio global, o que torna mais provável que a mudança de clientes locais para internacionais seja antecipada e planejada.

A escalada global provavelmente será facilitada pela capacidade da empresa de integrar novos funcionários de diferentes culturas. Garnsey (1998) argumenta que a integração rápida é importante para o crescimento acelerado de uma empresa. A integração envolve uma equipe multicultural quando a empresa está se expandindo para várias regiões. É importante para as empresas encontrarem maneiras eficazes de gerenciar uma equipe cada vez mais diversificada (Reiche, Lee, & Allen, 2019) e apoiar a colaboração efetiva através das fronteiras nacionais (Hinds, Liu, & Lyon, 2011).

Estudos que utilizam uma perspectiva baseada em experiência têm consistentemente demonstrado que uma equipe de alta administração com mais experiência internacional está associada a níveis mais elevados de internacionalização das empresas (Chen, Chang, & Hsu, 2017; Kirca et al., 2012; Shrader et al., 2000). Conforme Chen et al. (2017) afirmam, a experiência internacional dos líderes da empresa pode ajudá-los a identificar, avaliar e explorar oportunidades internacionais, além de melhorar sua capacidade de lidar com incertezas e desafios. Ademais, a experiência no exterior oferece aos gerentes conhecimento em primeira mão sobre as oportunidades oferecidas pelos mercados estrangeiros

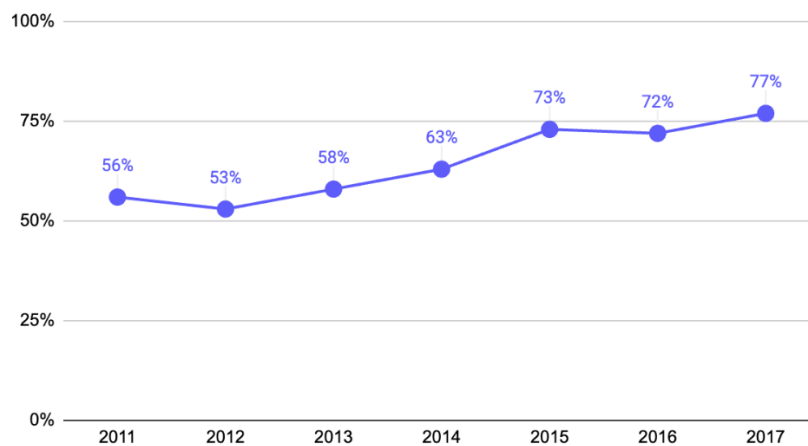
(Athanassiou & Nigh, 2002; Tihanyi, Ellstrand, Daily, & Dalton, 2000). Essa consciência contribui para o desenvolvimento de uma mentalidade global (Levy, Taylor, Boyacigiller, & Beechler, 2007).

Durante o crescimento rápido, é importante garantir que outras funções e departamentos de suporte (por exemplo RH, TI, equipes de gerenciamento) também cresçam e sejam capazes de oferecer suporte à empresa em expansão (Kuratko, Holt, & Neubert, 2020). A especialização em todos os níveis torna-se mais importante (Sullivan, 2016).

Nesse sentido, de acordo com a *20th CEO Survey* da PWC (2017), 77% dos CEOs afirmam que a disponibilidade de habilidades-chave é a maior ameaça aos negócios (à frente da velocidade das mudanças tecnológicas e do comportamento do cliente em mudança). A Figura 2 apresenta o nível de preocupação dos CEOs com habilidades-chave entre 2011 e 2017.

Figura 2 – As habilidades-chave estão mais elusivas do que nunca

Quão preocupado você está com as seguintes ameaças econômicas, políticas, sociais, ambientais e de negócios para o crescimento da sua organização? Porcentagem daqueles que estavam preocupados com a 'Disponibilidade de habilidades-chave'.



Fonte: Adaptada de PWC (2017).

O nível de preocupação varia geograficamente – 89% dos CEOs baseados na África do Sul, 88% daqueles na China e no Japão, 87% dos da Índia, 83% do Reino Unido e 82% dos EUA concordam, comparados com 54% na Alemanha e 58% na Austrália.

A importância de ter líderes de alto escalão que conheçam e entendam a lógica e a dinâmica dos mercados estrangeiros das empresas é defendida por vários estudiosos influentes de negócios internacionais, incluindo Bartlett e Ghoshal (2002) e Luo (2004). Esses especialistas destacam que ter líderes experientes em negócios internacionais pode ajudar as empresas a compreenderem melhor as oportunidades e os desafios nos mercados estrangeiros, além de aprimorar a capacidade da empresa de competir efetivamente no cenário global. O Quadro 5 apresenta uma síntese das abordagens sobre equipe citadas neste estudo:

Quadro 5 – Síntese das abordagens sobre equipe

Autor(es)	Conteúdo abordado
Kirca et al. (2012)	Os desafios da internacionalização no nível da empresa, como aumento da incerteza ambiental e falta de conhecimento sobre sistemas políticos, jurídicos e tributários locais.
Herrmann e Datta (2005)	As implicações dos desafios da internacionalização para as habilidades cognitivas, orientações e competências necessárias entre os executivos envolvidos no processo.
Francis e Sandberg (2000)	Importância da composição da equipe da alta administração com habilidades complementares e experiências variadas para o sucesso no empreendedorismo.
Colombo e Grilli (2005)	Destaque para a importância da diversidade de gênero e da experiência anterior da equipe da alta administração para o sucesso do novo empreendimento.
Vanaelst et al. (2006)	Argumentação de que a experiência prévia em empreendedorismo e gestão é um fator crítico para o crescimento e sucesso dos novos empreendimentos.
Wright et al. (2007)	Ênfase na importância da experiência prévia em empreendedorismo e gestão para o sucesso de novos empreendimentos.
Demir et al., (2017), Eisenhardt e Schoonhoven (1990) e Gilbert et al. (2008)	Reforço da importância do capital humano, social e relacional dos empreendedores, especialmente de sua experiência, para o crescimento de suas empresas.
Autio (2005), Oviatt e McDougall (1994), Reuber (2018) e Reuber e Fischer (1997)	Discussão de como as características individuais, em empresas jovens e inexperientes, podem facilitar o rápido crescimento internacional.
McDougall et al. (1994)	Argumento de que as equipes empreendedoras que têm metas globais desde o início são mais propensas a desenvolver um modelo de negócio global e a priorizar a mudança de clientes locais para internacionais.
Garnsey (1998)	Importância da integração rápida e eficaz de novos funcionários de diferentes culturas para o crescimento acelerado de uma empresa.
Reiche et al. (2019) e Hinds et al. (2011)	Enfatização da necessidade de empresas gerenciarem eficazmente uma equipe cada vez mais diversificada e apoiarem a colaboração efetiva através das fronteiras nacionais.
Chen et al. (2017), Kirca et al. (2012) e Shrader et al. (2000)	Demonstração de que uma equipe de alta administração com mais experiência internacional está associada a níveis mais elevados de internacionalização das empresas.
Athanassiou e Nigh (2002) e Tihanyi et al. (2000)	Explicação de que a experiência no exterior oferece aos gerentes conhecimento em primeira mão sobre as oportunidades oferecidas pelos mercados estrangeiros. Essa consciência contribui para o desenvolvimento de uma mentalidade global.
Levy et al. (2007)	Argumentação de que a experiência internacional contribui para o desenvolvimento de uma mentalidade global.
Kuratko et al. (2020)	Indicação da necessidade de garantir que outras funções e departamentos de suporte (por exemplo, RH, TI, equipes de gerenciamento) também cresçam e sejam capazes de oferecer suporte à empresa em expansão. A especialização em todos os níveis torna-se mais importante.
Sullivan (2016)	Sugestão de que a especialização em todos os níveis se torna mais importante à medida que uma empresa cresce.
Bartlett e Ghoshal (2002) e Luo (2004)	Demonstração da importância de ter líderes de alto escalão que conheçam e entendam a lógica e a dinâmica dos mercados estrangeiros das empresas. Argumentam os autores que ter líderes experientes em negócios internacionais pode ajudar as empresas a compreenderem melhor as oportunidades e os desafios nos mercados estrangeiros, além de aprimorar a capacidade da empresa de competir efetivamente no cenário global.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conclusão, destaca-se a importância da experiência prévia e da composição diversificada das equipes da alta administração, a relevância do capital humano, social e relacional e a visão global desde o início do negócio. Fica evidente também a necessidade de integração rápida e efetiva de novos funcionários de diferentes culturas e a importância de uma liderança experiente com um entendimento profundo das dinâmicas dos mercados estrangeiros.

Tomada de decisão

O estudo dos negócios globais foca as principais escolhas feitas pelas organizações ao ampliarem suas atividades além das fronteiras nacionais (Paul & Mas, 2020; Singh, Chauhan, & Dhir, 2020). Apesar de tais decisões parecerem inicialmente de caráter tático, elas têm, de fato, um enfoque estratégico, com o objetivo de alcançar um desempenho notável (Marano, Arreglsse, Hitt, Spadafora, & Van Essen, 2016).

As corporações multinacionais que atuam em contextos sociais diversos e ambientes políticos e econômicos distintos requerem abordagens fundamentadas em opções de tomada de decisão complexas e interconectadas (Magnani, Zucchella, & Floriani, 2018).

DeSantola e Gulati (2017) e Monaghan e Tippmann (2018) afirmam que a gestão de alto crescimento apresenta desafios organizacionais, como a gestão da complexidade decorrente da adição de muitos novos funcionários à organização, e o risco de um ambiente interno caótico. Tais desafios podem se intensificar quando o crescimento rápido se dá em escala global, envolvendo uma força de trabalho diversificada. Conforme Penrose (1995) e Rugman e Verbeke (2001), empresas globais enfatizam uma cultura organizacional forte para manter a coesão. Sullivan (2016) e Zhu, Peng, Chandrasekhar e Lim (2018) sugerem que pesquisas futuras possam examinar a eficácia dessas abordagens culturais e estruturais.

De acordo com Demir et al. (2017), estudos têm mostrado que as práticas de gestão de recursos humanos de uma organização são mecanismos críticos que permitem um crescimento rápido, devido à importância de recrutar, treinar e incentivar o talento em ritmo acelerado. Pesquisas anteriores sugerem que as empresas multinacionais caracterizadas por processos centralizados e mercados uniformes – como aquelas que seguem uma lógica de multinacionalização de escala global – devem centralizar a gestão de talentos globais (Morris, Snell, & Björkman, 2016). No entanto, as pesquisas nessa área tendem a se concentrar em empresas multinacionais estabelecidas e em práticas estáveis. Portanto, seria benéfico

identificar práticas eficazes que possam ser replicadas em várias regiões enquanto uma empresa está crescendo rapidamente.

Uma segunda razão que torna desafiador coordenar atividades e tomadas de decisão em uma empresa em escala global são os limites da capacidade de absorção. Cohen e Levinthal (1990) demonstram que a capacidade de absorção de uma empresa não é impactada apenas pela sua aptidão para adquirir ou assimilar conhecimento, mas também pela sua possibilidade de compartilhá-lo dentro da organização. Quando uma empresa está crescendo globalmente, os padrões de comunicação entre as pessoas e as unidades organizacionais precisam evoluir rapidamente, devido ao influxo de novos funcionários. Assim, uma questão importante para pesquisas futuras sobre escala global é como as empresas superam os limites da capacidade de absorção. O Quadro 6 apresenta uma síntese das abordagens sobre tomada de decisão citadas neste estudo:

Quadro 6 – Síntese das abordagens sobre Tomada de decisão

Autor(es)	Conteúdos abordados
Singh, Chauhan e Dhir (2019) e Paul e Mas (2019)	As decisões de expandir as atividades organizacionais além das fronteiras nacionais são estratégicas e visam alcançar um desempenho notável.
Marano et al. (2016)	As decisões de expansão de negócios globais são estratégicas e têm um objetivo focado no desempenho.
Magnani, Zucchella e Floriani (2018)	Corporações multinacionais que operam em contextos sociais, políticos e econômicos diversos precisam de abordagens fundamentadas em tomadas de decisão complexas e interconectadas.
DeSantola e Gulati (2017), Penrose (1995), Sullivan (2016), Lim e Chandrasekhar (2018), Monaghan e Tippmann (2018) e Rugman e Verbeke (2001)	Os desafios da gestão de alto crescimento incluem gerenciar a complexidade organizacional e o potencial caos interno. A forte cultura organizacional é usada para manter a organização unida. Há uma proposta para futuras pesquisas avaliarem a eficácia dessas abordagens culturais e estruturais.
Demir et al. (2017) e Morris et al. (2016)	Práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para o crescimento rápido, com destaque para a centralização da gestão de talentos globais em empresas com processos centralizados e mercados uniformes. Propõe pesquisas futuras para identificar práticas eficazes que podem ser replicadas em diferentes regiões durante o rápido crescimento.
Cohen e Levinthal (1990)	A capacidade de absorção de uma empresa é limitada não só pela sua habilidade de adquirir ou assimilar conhecimento, mas também pela possibilidade de compartilhá-lo internamente. Propõem pesquisas futuras para entender como as empresas superam esses limites durante a expansão global.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A expansão dos negócios em escala global é uma tarefa complexa e multifacetada. Como ilustrado pelos autores e conteúdos destacados anteriormente, as estratégias e decisões de crescimento ultrapassam a simples extensão para além das fronteiras nacionais. São

necessários mecanismos robustos de gestão de talentos, abordagens para lidar com a complexidade organizacional, estratégias para manter a cultura organizacional forte e maneiras eficientes de superar os limites da capacidade de absorção. Ademais, é relevante considerar o contexto social, político e econômico diversificado em que as corporações multinacionais operam.

Comunicação e cultura

Barner-Rasmussen, Ehrnrooth, Koveshnikov e Mäkelä (2014) e Bstieler e Hemmert (2008) ressaltam que a comunicação é fundamental para a maior parte das atividades de negócios globais. Empresas são estabelecidas, gerenciadas, lideradas e encerradas por meio da comunicação, que desempenha um papel crucial na troca de conhecimentos, no estabelecimento e na manutenção de relacionamentos, na negociação empresarial, e na formação e conservação de parcerias. Segundo Felin, Foss, Heimeriks e Madsen (2012), a comunicação eficaz é considerada cada vez mais um elemento vital nas operações das corporações multinacionais, em níveis interpessoal, grupal e organizacional.

Quando os pesquisadores exploram os processos de comunicação em estudos organizacionais, ela raramente é explorada longitudinalmente, e pouca atenção é dada ao processo de comunicação e suas implicações (Michailova, Holden, & Paul, 2020).

O aumento dos níveis e das variedades de internacionalização dos negócios, a mobilidade global, as equipes internacionais (virtuais) e as novas tecnologias de comunicação global requerem mais foco e maior entendimento dos processos comunicativos e de suas consequências para as organizações.

Embora várias áreas relacionadas, como idioma (Tenzer, Terjesen, & Harzing, 2017; Tietze & Piekkari, 2020) e transferência de conhecimento (Gaur, Ma, & Ge, 2019; Yildiz, 2020), tenham um conjunto de saberes sistematizado e consolidado, pouca atenção tem sido direcionada à importância da comunicação interpessoal, que está no cerne de qualquer atividade empresarial.

Com relação à cultura, os estudos culturais em administração e negócios internacionais começaram com o trabalho seminal de Hofstede sobre dimensões culturais, realizado há quatro décadas, mas se concentraram principalmente no recente avanço no domínio dos negócios internacionais nos últimos dez anos. Essa área de pesquisa foi impulsionada pelo trabalho seminal de Hofstede (1984) sobre as quatro dimensões culturais iniciais, expandido posteriormente por Minkov (2007). A distância cultural foi apresentada

como um fator de incerteza (Tseng & Lee, 2010), complexidade e custo extra (Wang & Schaan, 2008).

Apesar do impacto da distância cultural e da cultura nacional nas decisões relacionadas à internacionalização, existem poucos estudos revisando a literatura sobre esse importante foco (Harzing, 2004; López-Duarte, Vidal-Suárez, & González-Díaz, 2016). Assim, estudar a distância cultural tem estado na vanguarda da pesquisa de negócios internacionais (Beugelsdijk, Nell, & Ambos, 2017).

No estudo conduzido por Taras (2021), foram analisados os comportamentos e interações de 5.728 indivíduos que integravam 804 equipes internacionais remotas ao longo de vários meses, durante os quais trabalharam em projetos de consultoria empresarial. As equipes, compostas por entre seis e oito membros de diversos países, e utilizando exclusivamente ferramentas de comunicação digital, foram monitoradas em duas grandes categorias de diferenças: diversidade pessoal e contextual.

A diversidade pessoal incluiu características como idade, gênero, idioma, habilidades e valores, enquanto a diversidade contextual considerou diferenças nos ambientes em que os membros da equipe residiam, incluindo os níveis de desenvolvimento econômico e os tipos de instituições e sistemas políticos de seus países.

Adicionalmente, os pesquisadores acompanharam o desempenho das tarefas e o clima da equipe, considerando indicadores de performance, coesão do grupo, satisfação dos participantes com os membros da equipe e com o processo de trabalho, além do interesse em repetir a colaboração.

Conforme evidenciado em suas análises, a diversidade pessoal teve um impacto potencialmente negativo no clima da equipe, com menos coesão e mais conflitos e mal-entendidos ocorrendo quando existiam diferenças culturais, de idade e linguísticas.

Em contraste, a diversidade contextual mostrou-se um potencial influenciador positivo do desempenho das tarefas, permitindo uma variedade maior de pontos de vista e perspectivas que estimularam a criatividade, a tomada de decisões e a resolução de problemas. Foi especialmente notável que a diversidade contextual tenha se mostrado benéfica para tarefas desafiadoras que demandaram abordagens criativas e inovadoras, auxiliando na geração de ideias e na consequentemente na solução de problemas. O Quadro 7 apresenta uma síntese das abordagens sobre comunicação e cultura citadas neste estudo:

Quadro 7 – Síntese das abordagens sobre comunicação e cultura

Autor(es)	Conteúdos abordados
Barner-Rasmussen et al. (2014), Bstieler e Hemmert (2008) e Felin et al. (2012)	O papel fundamental da comunicação em todas as atividades de negócios, incluindo a formação e conservação de parcerias, e a importância cada vez maior da comunicação eficaz nas operações de corporações multinacionais.
Michailova et al. (2020)	A necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre os processos de comunicação em estudos organizacionais, apontando a falta de estudos longitudinais e de atenção ao processo de comunicação e suas implicações.
Tenzer et al. (2017), Tietze e Piekkari (2020), Gaur et al. (2019) e Yildiz (2020)	A importância de áreas relacionadas à comunicação, como idioma e transferência de conhecimento, nas operações de negócios, salientando que a importância da comunicação interpessoal em negócios tem sido negligenciada.
Hofstede (1984), Minkov (2007), Tseng e Lee (2010) e Wang e Schaan (2008)	O início e desenvolvimento dos estudos culturais em administração e negócios internacionais, destacando a contribuição inicial de Hofstede sobre as dimensões culturais e o impacto da distância cultural nos negócios.
López-Duarte et al. (2016), Harzing (2004) e Beugelsdijk et al. (2017)	A escassez de literatura revisada sobre o impacto da distância cultural e da cultura nacional nas decisões de internacionalização, ressaltando a necessidade de uma maior concentração de pesquisa nessa área.
Taras (2021)	A diversidade pessoal e seu impacto negativo no clima da equipe, em contraposição à influência positiva da diversidade contextual sobre o desempenho das tarefas, estimulando a criatividade e a resolução de problemas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, a comunicação emerge como um elemento relevante nas operações empresariais, especialmente em um contexto global. A importância da comunicação eficaz, tanto em níveis interpessoais quanto organizacionais, é enfatizada por diversos autores. Embora áreas relacionadas, como idioma e transferência de conhecimento, tenham recebido atenção considerável, é necessário explorar mais profundamente a comunicação interpessoal nos negócios. Paralelamente, estudos culturais em administração e negócios internacionais têm evoluído, com foco crescente na influência da distância cultural e da cultura nacional nas decisões de internacionalização. No entanto, a literatura existente sobre esses aspectos ainda é insuficiente, o que exige mais pesquisas nessa área.

Processos escaláveis e automação

As *startups* não competem somente por meio de seus produtos e serviços, mas também com sua habilidade de fornecê-los e apoiá-los de maneira eficaz. Para atrair e manter relacionamentos sustentáveis com seus clientes, é essencial que essas empresas desenvolvam atividades voltadas para eles, o que requer flexibilidade, capacidade de resposta e atenção personalizada. Por outro lado, as operações internas, como produção, logística e suporte pós-venda, normalmente precisam de estrutura e processos padronizados para ser eficientes e reduzir custos. Esses dois objetivos conflitantes exigem um equilíbrio cuidadoso (Gummesson & Grönroos, 2012).

À medida que o volume de transações em vendas, faturamento, compras e produção aumenta, os processos *ad hoc* se tornam inadequados. Quando as comunicações ultrapassam os limites organizacionais, devido à especialização funcional, uma estrutura e um processo bem definidos tornam-se essenciais, e um ambiente de trabalho flexível pode ser difícil de gerenciar (Boeker & Wiltbank, 2005).

Startups que não têm processos de infraestrutura bem definidos correm o risco de experimentar dificuldades à medida que crescem. A falta de processos pode levar a problemas de gerenciamento de tempo e recursos, levando a uma má alocação de recursos e a uma perda de eficiência. Para evitar isso, é importante que as *startups* estabeleçam processos escaláveis, flexíveis e ágeis que possam ser adaptados conforme a empresa cresce (Wasserman, 2012). O Quadro 8 apresenta uma síntese das abordagens sobre processos escaláveis e automação citados neste estudo:

Quadro 8 – Síntese das abordagens sobre processos escaláveis e automação

Autor(es)	Conteúdo abordado
Gummesson e Grönroos (2012)	A necessidade de equilibrar a eficiência e a eficácia operacional nas <i>startups</i> , com ênfase na importância de atividades orientadas para o cliente e na necessidade de processos e estruturas padronizadas para garantir a eficiência das operações internas, como produção, logística e suporte pós-venda.
Boeker e Wiltbank (2005)	Os desafios que surgem à medida que uma <i>startup</i> cresce e aumenta o volume de suas transações. Os processos <i>ad hoc</i> se tornam insuficientes e há uma necessidade crescente de estrutura e de processos bem definidos para lidar com o aumento da complexidade e da comunicação entre funções.
Wasserman (2012)	O risco de as <i>startups</i> experimentarem dificuldades à medida que crescem, caso não tenham processos de infraestrutura bem definidos. Sugere-se que a falta de processos pode levar a problemas de gerenciamento de tempo e recursos, resultando em má alocação de recursos e perda de eficiência. Recomenda-se o estabelecimento de processos escaláveis, flexíveis e ágeis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, a gestão eficaz de *startups* exige um equilíbrio entre a eficiência operacional e a orientação ao cliente. É relevante desenvolver atividades voltadas para o cliente, além de estruturas e processos padronizados para as operações internas. Conforme as *startups* crescem e as transações se tornam mais complexas, a necessidade dessas estruturas e processos torna-se mais significativa. Paralelamente, é importante estabelecer processos de infraestrutura bem definidos, escaláveis, flexíveis e ágeis, para evitar a má alocação de recursos e a perda de eficiência.

Produtos e processos digitais

Pesquisas apontam três fatores internos que podem ajudar na fase de replicação do crescimento global. O primeiro deles é ter produtos e processos digitais, já que objetos digitais podem ser replicados rapidamente e com baixo custo (Autio, Mudambi, & Yoo, 2021; Monaghan, Tippmann, & Coviello, 2020).

Para empresas com escala global, é provável que a digitalização de processos de suporte às atividades próximas ao cliente seja importante para o crescimento global, pois está associada a uma maior necessidade de adaptação local, sendo mais difícil de ser replicada (Lovelock & Yip, 1996; Rugman & Verbeke, 2008).

Organizações globais, por exemplo, devem ser ágeis e ter recursos para competir em um ambiente de negócios volátil, incerto e complexo (Oliva, Couto, Santos, & Bresciani, 2019). Além disso, as empresas em fase de expansão precisam continuar envolvidas em atividades de inovação, já que necessitam de altos índices de crescimento (Colombelli, Krafft, & Quattraro, 2014). Atividades de inovação, frequentemente baseadas em conhecimentos anteriores, ajudam a manter uma posição tecnológica forte a longo prazo (Clarysse, Tartari, & Salter, 2011) e são especialmente importantes em mercados dinâmicos e altamente competitivos (Coad & Rao, 2008). O Quadro 9 apresenta uma síntese das abordagens sobre produtos e processos digitais citadas nesse estudo:

Quadro 9 – Síntese das abordagens sobre produtos e processos digitais

Autor(es)	Conteúdo abordado
Autio et al. (2021) e Monaghan et al. (2020)	Produtos e processos digitais podem ajudar na fase de replicação do crescimento global, pois objetos digitais podem ser replicados rapidamente e com baixo custo.
Lovelock e Yip (1996) e Rugman e Verbeke (2008)	Para empresas com escala global, a digitalização de processos de suporte às atividades próximas ao cliente é importante, visando o crescimento global, pois está associada a uma maior necessidade de adaptação local e é mais difícil de ser replicada.
Oliva et al. (2019)	Organizações globais devem ser ágeis e ter recursos para competir em um ambiente de negócios volátil, incerto e complexo.
Colombelli et al. (2014)	Empresas em fase de expansão precisam continuar envolvidas em atividades de inovação para manter altos índices de crescimento.
Clarysse et al. (2011) e Coad e Rao (2008)	Atividades de inovação, frequentemente baseadas em conhecimentos anteriores, ajudam a manter uma posição tecnológica forte em longo prazo e são especialmente importantes em mercados dinâmicos e altamente competitivos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conclusão, o crescimento global e a expansão dos negócios dependem de diversos fatores internos. A digitalização de produtos e processos torna-se fundamental devido à possibilidade de rápida e econômica replicação. A adaptação local também é relevante para

empresas que operam em escala global. Em ambientes voláteis e complexos, a agilidade e a disponibilidade de recursos são importantes. A continuidade da atividade inovadora é essencial para a manutenção de uma posição forte e competitiva, especialmente em mercados dinâmicos. Portanto, um equilíbrio cuidadoso entre todos esses fatores é necessário para alcançar e sustentar o crescimento global nos negócios.

Efeito de rede e plataforma

De acordo com McIntyre e Srinivasan (2017), os efeitos de rede são as vantagens acumuladas pelas firmas de plataforma digital, resultantes do aumento do número de usuários, o que leva a maiores retornos para os provedores do lado da oferta. Esses efeitos são especialmente relevantes para as empresas digitais nativas que operam em um mercado multifacetado.

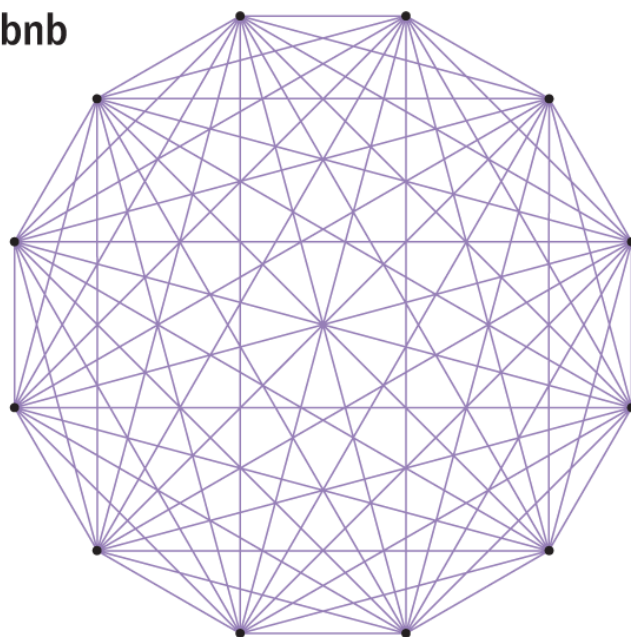
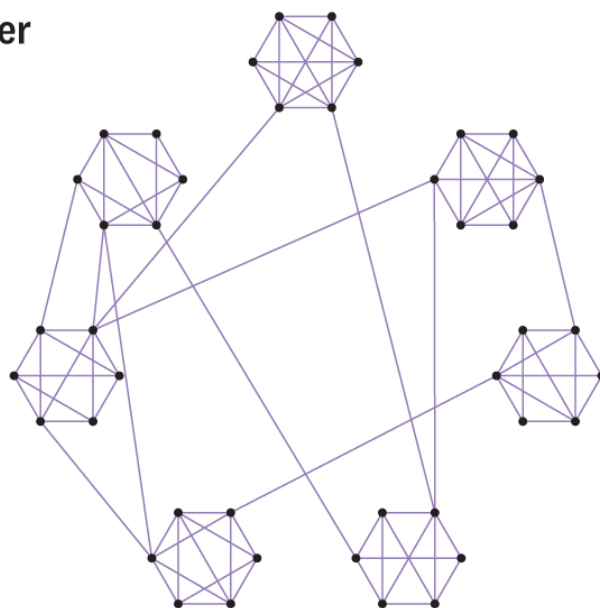
Os efeitos de rede se manifestam de duas formas. Em primeiro lugar, oferecem benefícios aos usuários, baseados no potencial de interação com outros usuários. Além disso, conforme destacado por Cennamo e Santalo (2013), os usuários valorizam mais as plataformas com uma base maior de usuários, pois mais transações e engajamento podem ocorrer. Em outras palavras, o número de usuários instalados é o que determina o valor de uma empresa de plataforma.

Segundo Brouters, Geisser e Rothlauf (2016) e Duan, Gu e Whinston (2009), os efeitos de rede diretos e indiretos permitem aos nativos digitais formar e coordenar uma rede de usuários de maneira rápida. Isso resulta em atração gravitacional de usuários, o que internacionaliza a empresa, pois esta passa a atender aos mercados de novos países em resposta à força da interação dos usuários nesses mercados (Chen et al., 2019).

Empresas de plataforma internacionalizadas também podem aproveitar as características do ecossistema, incluindo seus usuários e participantes francamente ligados, para criar valor, reduzir custos e superar obstáculos que limitam o crescimento e a expansão (Li, Chen, Yi, Mao, & Liao, 2019).

Existem redes digitais que são divididas em grupos locais de usuários. Na rede da Uber, por exemplo, passageiros e motoristas geralmente interagem apenas com membros da rede em suas cidades de origem. No entanto, existem outras redes digitais que têm uma abrangência global. No Airbnb, por exemplo, os visitantes têm a oportunidade de se conectar regularmente com anfitriões de diferentes partes do mundo (Zhu & Iansiti, 2019). A Figura 3 apresenta o modelo de rede da Uber e do Airbnb.

Figura 3 – Modelo de plataforma – Airbnb e Uber

Airbnb**Uber**

Fonte: Adaptada de Zhu e Iansiti (2019).

As plataformas das redes globais enfrentam menos vulnerabilidades e desafios, uma vez que é difícil para os novos concorrentes entrarem em um mercado que já está estabelecido em escala global.

A lógica dos efeitos de rede tem raízes na economia, como evidenciado por estudos como os de Katz e Shapiro (1986), e contrasta com os pressupostos da sociologia de Johanson e Vahlne (2009), segundo os quais as empresas desenvolvem ativamente sua posição de rede nos mercados nacionais por meio da construção de relacionamentos de confiança ao longo do tempo. O Quadro 10 apresenta uma síntese das abordagens sobre efeito de rede e plataforma citados neste estudo:

Quadro 10 – Síntese das abordagens sobre efeito de rede e plataforma

Autor(es)	Conteúdo abordado
McIntyre e Srinivasan (2017)	Discutem os efeitos de rede como vantagens acumuladas por empresas de plataforma digital resultantes do aumento do número de usuários.
Cennamo e Santalo (2013)	Afirmam que os usuários valorizam mais as plataformas com uma base maior de usuários, nas quais mais transações e engajamento podem ocorrer.
Brouthers et al. (2016) e Duan et al. (2009)	Argumentam que os efeitos de rede diretos e indiretos permitem formar e coordenar uma rede de usuários de maneira rápida, resultando na internacionalização das empresas.
Chen et al. (2019)	Propõem o conceito de atração gravitacional de usuários, que leva as empresas a atenderem mercados de novos países em resposta à força da interação dos usuários nesses mercados.
Li et al. (2019)	Defendem que empresas de plataforma internacionalizadas podem aproveitar as características do ecossistema, incluindo seus usuários e participantes ligados, para criar valor, reduzir custos e superar obstáculos que limitam o crescimento e a expansão.
Zhu e Iansiti (2019)	Algumas redes digitais são locais, como a Uber, na qual passageiros e motoristas interagem principalmente em suas cidades. Já em redes globais, como o Airbnb, os usuários podem se conectar regularmente com anfitriões de diferentes partes do mundo.
Katz e Shapiro (1986)	Evidenciam a raiz econômica dos efeitos de rede.
Johanson e Vahlne (2009)	Contrastam a lógica dos efeitos de rede com a sociologia, propondo que as empresas desenvolvem ativamente sua posição de rede nos mercados nacionais por meio da construção de relacionamentos de confiança ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os efeitos de rede são importantes para as empresas de plataforma digital, pois oferecem vantagens acumuladas resultantes do aumento do número de usuários, aumentando assim os retornos para os provedores do lado da oferta. Esses efeitos são manifestados de forma direta e indireta, beneficiando os usuários mediante o potencial de interação com outros usuários e a valorização das plataformas com bases de usuários maior. Além disso, esses efeitos de rede permitem a rápida formação e coordenação de uma rede de usuários, resultando na internacionalização das empresas. Com a expansão internacional, as empresas podem aproveitar as características do ecossistema, incluindo usuários e participantes francamente ligados, para criar valor, reduzir custos e superar obstáculos ao crescimento.

Localização e escala do produto e do atendimento

De acordo com Tripathi, Oivo, Liukkunen e Markkula (2019), durante a fase de crescimento, são necessários mais recursos (financiamento e colaboradores) para apoiar o desenvolvimento completo do produto a partir do Produto Viável Mínimo (MVP). Nesse sentido, é imprescindível maior aporte financeiro por parte dos investidores para sustentar a expansão dos negócios e o desenvolvimento de produtos que se alinhem ao modelo de negócios e às demandas do mercado.

O MVP deve ser apresentado aos clientes o mais cedo possível, e o feedback deve ser buscado por meio de pesquisas e testes (Ries, 2011; Tripathi et al., 2019), para garantir que um segmento suficientemente grande considere o produto/serviço como “necessário”. Investidores em *startups* geralmente procuram evidências tangíveis da capacidade da empresa de gerar lucro e retornos significativos. Isso pode incluir uma demonstração clara do produto ou serviço, validação do mercado, projeções financeiras realistas e a apresentação de planos concretos para o futuro crescimento e expansão (Kuppuswamy & Bayus, 2018).

As mudanças estratégicas não são o único motivo para alterar um modelo de negócios global; é provável que também haja pressão para fazer adaptações locais. A literatura clássica sobre gerenciamento de empresas multinacionais destaca a importância de gerenciar simultaneamente o “local” e o “global” (Bartlett & Ghoshal, 2002; Prahalad & Doz, 1987).

O caso da Uber fornece um exemplo interessante de como as necessidades e condições locais podem variar significativamente, exigindo ajustes no produto principal para melhor atender aos mercados específicos.

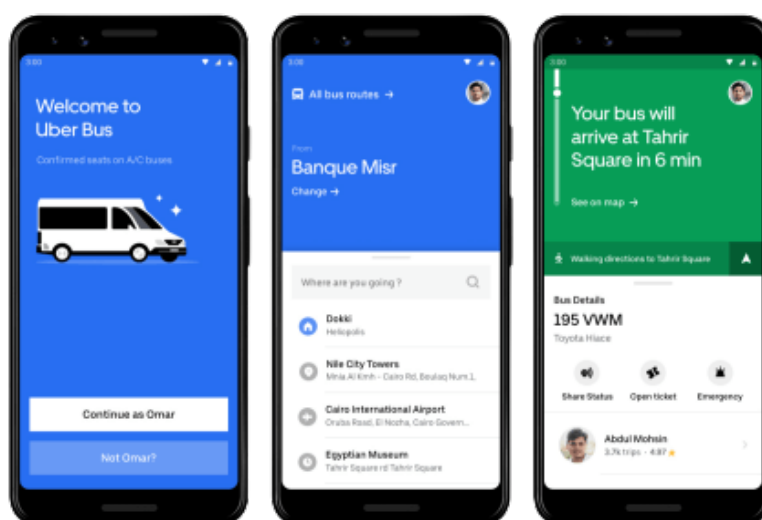
De acordo com Schwab (2019), quando a Uber começou a se expandir para novos mercados, foi encontrada uma série de desafios inesperados. A tecnologia avançada que o aplicativo da Uber utilizava, incluindo serviços de GPS e uma conexão de internet rápida, não estava disponível de forma tão ampla ou confiável quanto nos mercados iniciais. Além disso, os usuários em alguns mercados tinham dispositivos móveis com espaço de armazenamento limitado, o que dificultava a instalar e utilizar do aplicativo. Esses fatores impediram a adoção ampla do serviço da Uber.

Em resposta a esses desafios, a Uber desenvolveu o Uber Lite, uma versão simplificada do aplicativo principal, que exigia menos espaço de armazenamento e poderia operar de forma mais eficiente em conexões de internet mais lentas e em serviços de GPS menos precisos. O Uber Lite foi lançado inicialmente na Índia, mas desde então expandiu-se para mais trinta países

e está disponível em vários idiomas. Esse exemplo demonstra a importância de adaptar o produto para atender às condições locais específicas.

Um exemplo adicional da importância da localização é o Uber Bus, um serviço que a Uber está testando no Cairo, Egito. Esse serviço é semelhante ao transporte público regular, mas oferece um nível de serviço *premium*. Ele responde às necessidades locais específicas e ao ambiente de transporte no Cairo, o que mais uma vez salienta a importância de adaptar os produtos e serviços às condições e preferências locais. A Figura 4 apresenta as telas de navegação do Uber Bus.

Figura 4 – Aplicativo Uber Bus



Fonte: Schwab (2019).

O aplicativo Uber Bus é construído inteiramente a partir da plataforma Uber Lite, utilizando grande parte do mesmo design, como as cores de bloco e a ausência de um mapa (Schwab, 2019).

De acordo com Winter et al. (2012), as adaptações inconsistentes com uma estratégia de replicação de modelos de negócios são associadas a uma maior taxa de falhas e a um menor desempenho em novos locais. Em vez de fazer adaptações locais ou desenvolver inovações, a replicação bem-sucedida requer um modelo de negócios estabelecido. No entanto, a adaptação de um modelo de negócios pode ser arriscada, pois pode levar a muitas outras adaptações e resultar em operações locais ineficazes (Winter et al., 2012).

Ainda com relação ao produto, para maximizar a escalabilidade e o desempenho de qualquer sistema de software é essencial incorporar testes e avaliações de desempenho e

escalabilidade ao ciclo de vida do desenvolvimento. Isso fornecerá uma base importante para a otimização futura e dará suporte à qualidade, compatível com o Acordo de Nível de Serviço dos serviços em nuvem (Atmaca, Begin, Brandwajn, & Castel-Taleb, 2015; Liu, 2011). De acordo com Becker, Lehrig e Becker (2015), existem três requisitos típicos associados ao desempenho de aplicativos baseados em nuvem: escalabilidade, elasticidade e eficiência, sendo, a escalabilidade, a habilidade de um sistema em nuvem de ampliar sua prestação de serviços de software, expandindo a quantidade de serviços oferecidos conforme a demanda aumenta ao longo de um período em que o serviço enfrenta variações na procura (Lehrig, Eikerling, & Becker, 2015).

Com relação ao atendimento, Melitz (2008) propõe que o comércio bilateral entre países pode ser estimulado se a comunicação for simplificada. Isso pode ser alcançado mediante a comunicação direta, quando as partes envolvidas na transação compartilham o mesmo idioma nativo, ou por meio da comunicação indireta, utilizando tradutores quando não falarem o mesmo idioma. Essa facilidade na comunicação pode permitir que as empresas multinacionais conquistem legitimidade nas comunidades internacionais que atendem (Selmier II, Newenham-Kahindi, & Oh, 2014).

Nesse contexto, a mudança de *call centers offshore* pode ser uma maneira eficaz de aumentar a produtividade do serviço, reduzindo os custos, apesar de pesquisas recentes sugerirem que os clientes associam os *call centers offshore* a uma qualidade de serviço inferior.

Apesar de uma tendência contínua de internacionalização de empresas de serviços, pesquisas recentes de gerenciamento com foco em *call centers offshore* sugerem que as empresas de serviços podem se beneficiar em longo prazo se resistirem a obter lucros de curto prazo com o *offshoring*, porque esses lucros são conquistados às custas de satisfação e lealdade do cliente (Stringfellow, Teagarden, & Nie, 2008, Whitaker, Krishnan, & Fornell, 2008).

Bharadwaj e Roggeveen (2008) afirmam que os clientes percebem habilidades de comunicação mais fracas quando o *call center* está localizado no exterior, em comparação com os centros domésticos. Essa percepção pode ser influenciada pela tendência dos clientes de se sentirem mais à vontade interagindo com centros de atendimento domésticos do que com centros *offshore*, mesmo que desconheçam a localização do *call center* (Bharadwaj & Roggeveen, 2008). Portanto, as empresas devem levar em consideração esses fatores ao decidir sobre a localização do seu atendimento. A tabela a seguir apresenta uma síntese das abordagens sobre localização e escala citadas nesse estudo:

Quadro 11 – Síntese das abordagens sobre localização e escala

Autor(es)	Conteúdo abordado
Tripathi et al. (2019)	Necessidade de recursos adicionais (financiamento e colaboração) durante a fase de crescimento de um produto após o desenvolvimento do MVP. Importância do apoio financeiro dos investidores para expandir os negócios.
Ries (2011) e Tripathi et al., 2019	Importância de apresentar o MVP aos clientes o mais cedo possível e buscar feedback por meio de pesquisas e testes.
Kuppuswamy e Bayus (2018)	Necessidade, anterior ao investimento, de evidências tangíveis da capacidade da empresa de gerar lucros e retornos significativos.
Bartlett e Ghoshal (2002) e Prahalad e Doz (1987)	Gestão simultânea do “local” e do “global” em empresas multinacionais.
Schwab (2019)	A Uber enfrentou desafios ao expandir para novos mercados devido à falta de infraestrutura tecnológica e dispositivos móveis adequados. Responderam a esses desafios adaptando seus produtos, como ocorreu com o Uber Lite, e personalizando seus serviços, como é o caso do Uber Bus no Cairo, para atender às necessidades e condições locais específicas.
Winter et al. (2012)	Riscos associados a adaptações locais de modelos de negócios e a importância de ter um modelo de negócios estabelecido para replicação bem-sucedida.
Liu (2011), Atmaca et al. (2016), Becker et al. (2015) e Lehrig et al. (2015)	Importância de incorporar testes e avaliações de desempenho e escalabilidade no ciclo de vida do desenvolvimento de software. Características importantes para aplicativos baseados em nuvem: escalabilidade, elasticidade e eficiência.
Melitz (2008) e Selmier II et al. (2014)	Influência da simplificação da comunicação no comércio bilateral entre países e a conquista de legitimidade por empresas multinacionais em comunidades internacionais.
Stringfellow et al. (2008) e Whitaker et al. (2008)	O impacto da mudança de <i>call centers</i> para locais <i>offshore</i> na qualidade do serviço percebida e na satisfação do cliente.
Bharadwaj e Roggeveen (2008)	Percepções dos clientes sobre as habilidades de comunicação de <i>call centers offshore</i> em comparação com centros domésticos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em síntese, ao longo do desenvolvimento e da expansão de uma empresa, é importante considerar vários fatores. O crescimento e a evolução de um produto após o desenvolvimento do MVP requerem um aumento significativo dos recursos, como financiamento e colaboração. A obtenção de feedback do cliente o mais cedo possível também é fundamental para garantir a relevância e a aceitação do produto no mercado. Nesse contexto, os investidores procuram evidências tangíveis de retorno sobre o investimento, que podem incluir validação de mercado, demonstração clara do produto e projeções financeiras realistas. Além disso, as empresas multinacionais devem gerenciar simultaneamente os aspectos locais e globais de seus negócios. Adaptações locais podem gerar riscos, tornando essencial um modelo de negócio sólido que assegure a replicação bem-sucedida. No âmbito do software, testes e avaliações de desempenho são imprescindíveis para garantir a escalabilidade e eficiência, principalmente em aplicações baseadas em nuvem. Finalmente, no atendimento ao cliente, a simplificação da comunicação pode potencializar o comércio internacional e a satisfação do cliente, enquanto a transferência

de *call centers* para locais *offshore* deve ser realizada com cautela, tendo em vista possíveis impactos na percepção da qualidade do serviço e na lealdade do cliente.

Estratégias de marketing

Segundo Rizvanović, Zutshi, Grilo e Nodehi (2023), o marketing digital tem ganhado importância como um eficiente mediador entre interação digital, análise de dados e expansão empresarial. Essa relevância cresce à medida que o marketing digital se firma como uma ferramenta versátil no enfrentamento de desafios relacionados ao desenvolvimento de negócios.

As *startups* buscam aumentar rapidamente o número de seus seguidores, usuários ou clientes (Conway & Hemphill, 2019), que podem ser novos ou antigos. Há mais de cem métricas recomendadas para *startups* (Kemell et al., 2020). Por exemplo, as métricas “piratas” introduzidas por McClure (2007) consistem em cinco conceitos: aquisição, ativação, retenção, receita e recomendação. Outro conjunto de métricas foi introduzido por Patel (2018) e inclui custo de aquisição de clientes, retenção, taxa de cancelamento, valor da vida útil, coeficiente viral e receita, dentre outras. Além disso, um *framework* de *growth hacking*, de acordo com Ellis e Brown (2017), pode ser aplicado à aquisição, retenção e receita.

O *growth hacking* une marketing, tecnologia da informação e comunicação, enfocando *big data*, mídias sociais e inteligência artificial (Bohnsack & Liesner, 2019). Ademais, as mídias sociais podem ser uma ferramenta importante para a gestão do relacionamento com o cliente, integrando informações de marketing e outros dados para aprimorar a experiência do consumidor (Harrigan, Miles, Fang, & Roy, 2020).

Embora não haja uma definição universal de *growth hacking*, sua função geralmente está relacionada com desenvolvimento de produto e marketing, focando na aquisição, ativação, retenção e venda adicional para clientes (Busgang & Benbarak, 2016; Deeb, 2014).

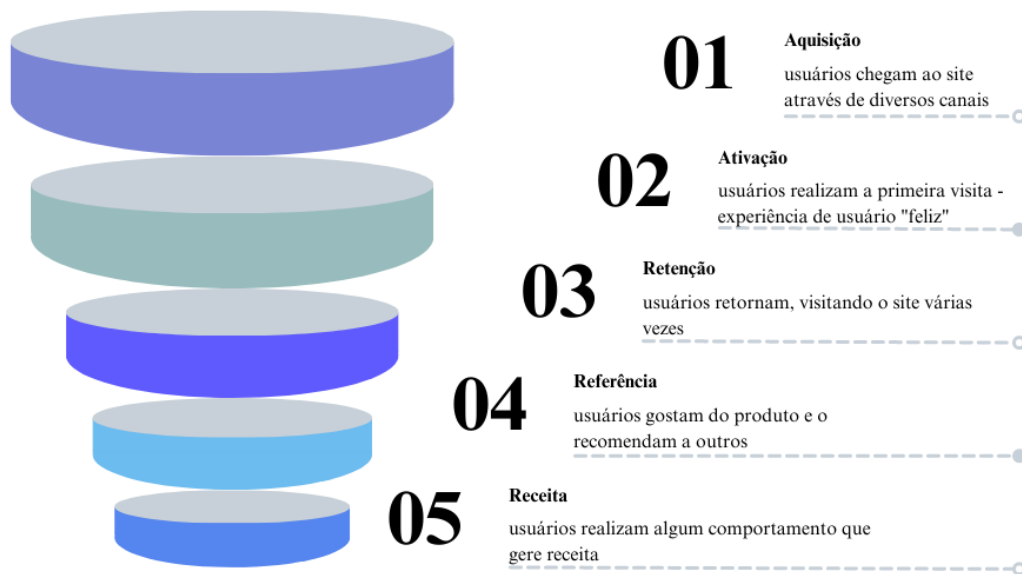
O *growth hacking* é importante para *startups*, pois normalmente elas têm orçamentos limitados para marketing e experiências de marketing tradicionais (Holiday, 2014). McClure (2007) sugere revisar cinco métricas-chave do “ciclo de vida do cliente” para ajudar a expandir um negócio com êxito. São chamadas de “métricas de pirata” devido à sigla AARRR (aquisição, ativação, retenção, referência e receita), apesar de Croll e Yoskovitz (2013) notarem que esses cinco elementos não seguem uma ordem estrita:

- Aquisição: usuários chegam ao site por meio de diversos canais;
- Ativação: o usuário realiza a primeira visita – experiência de usuário “feliz”;

- Retenção: os usuários retornam, visitando o site várias vezes;
- Referência: usuários gostam do produto e o recomendam a outros; e
- Receita: usuários realizam algum comportamento que gere receita.

A Figura 5 representa o funil AARRR.

Figura 5 – Ciclo de vida do cliente



Fonte: Adaptada de McClure (2007).

Conforme Conway e Hemphill (2019), o princípio central do *growth hacking* consiste em testar rapidamente e de forma econômica uma ideia de marketing, utilizar dados para analisar os resultados e iterar, otimizar, implementar ou alterar o experimento.

Ferramentas de análise de tráfego possibilitam que as empresas entendam o comportamento do cliente e aperfeiçoem a experiência do usuário (Bland & Osterwalder, 2020). A interação digital oferece escalabilidade, rápido crescimento e engajamento contínuo em várias plataformas digitais, visando não apenas vender, mas também engajar (Mingione & Abratt, 2020).

O marketing digital desempenha um papel crucial na estratégia de transformação digital das empresas, conectando a criação de valor organizacional ao mercado e estabelecendo um ciclo de feedback, com métricas para vendas, análise de mercado, suporte ao cliente e engajamento (Peter, Kraft, & Lindique, 2020). A análise digital de retenção de clientes (Conway & Hemphill, 2019), os testes práticos de experimentação (Gutbrod, Münch, & Tichy, 2018) e os indicadores adequados para validar modelos de negócios (Batocchio, Ferraz Minatogawa, & Anholon, 2017) podem auxiliar *startups* a definir seu crescimento por meio do marketing digital.

Para atingir um crescimento acelerado, os profissionais de marketing estão buscando estratégias alternativas, como o marketing viral. Este envolve a disseminação de informações do produto e sua adoção na rede (Leskovec, Adamic, & Huberman, 2007). O aumento na utilização das mídias sociais transformou a estrutura colaborativa da web, tornando a difusão da influência social um aspecto fundamental do marketing viral (Zhu, Huberman, & Luon, 2012).

Dentre as etapas de crescimento, a retenção se destaca por sua natureza multifacetada, sendo composta principalmente pelos conceitos de comportamento e atitude. A natureza comportamental da retenção envolve variáveis como número de clientes, clientes ativos, frequência de compra e recência da compra. A natureza atitudinal da retenção abrange variáveis como comprometimento psicológico/lealdade, confiança e empatia (Aspinall, Nancarrow, & Stone, 2001).

Analisar a retenção de valor auxilia as empresas a compreenderem como um modelo de negócios pode aumentar a intenção de compra e a satisfação do cliente. Somente quando os modelos de negócio conseguem reter sua base de clientes, pode-se afirmar que as ofertas associadas de produtos ou serviços mantêm seu valor (Guo, Wei, Sharma, & Rong, 2017). Ressalta-se que a alta intenção de compra e a satisfação do cliente estão positivamente relacionadas à taxa de retenção do consumidor (Verhoef, 2003).

Explorando vários fluxos de dados, os aplicativos inteligentes podem interagir constantemente com os consumidores, além de estarem cientes de sua localização, contextos e necessidades em tempo real, podendo ser proativos no fornecimento de soluções personalizadas. Essas ofertas de produtos e serviços inovadores e exclusivos criam um valor especial para o cliente e aumentam a satisfação, o que pode, por sua vez, melhorar sua taxa de retenção (Verhoef, 2003).

Ainda com relação ao marketing, é importante desenvolver a marca, que é uma atividade crucial para o estabelecimento bem-sucedido de uma nova empresa, ajudando a adquirir e reter clientes e a construir uma reputação favorável. Embora a literatura sobre *branding* e comunicação corporativa seja vasta, e embora os estudos sobre novos empreendimentos e empreendedorismo sejam numerosos, a interseção desses dois campos ainda é uma área pouco explorada (Rode & Vallaster, 2005).

Essas questões são importantes para quase todos os negócios, mas são vitais para *startups*, que possuem recursos limitados e são projetadas para crescer rapidamente (Graham, 2012). A falta de habilidades digitais dos profissionais de marketing é potencialmente um grande risco no ambiente tecnológico atual, pois uma das consequências da inovação digital foi uma explosão de canais digitais ou “novas mídias” (Brinker, 2015). O Quadro 12 apresenta uma síntese das abordagens sobre estratégias de marketing citadas neste estudo:

Quadro 12 – Síntese das abordagens sobre estratégias de marketing

Autor(es)	Conteúdo abordado
Rizvanović et al. (2023)	A importância do marketing digital na expansão empresarial e na análise de dados.
Conway e Hemphill (2019)	A importância de as <i>startups</i> aumentarem o número de seguidores, usuários ou clientes e o princípio central do <i>growth hacking</i> como o teste rápido e econômico de uma ideia de marketing.
Kemell et al. (2020)	Apresentação de mais de cem métricas recomendadas para <i>startups</i> .
McClure (2007)	As métricas “piratas” (aquisição, ativação, retenção, receita e recomendação) e as cinco métricas-chave do “ciclo de vida do cliente”, que ajudam a expandir um negócio com êxito.
Patel (2018)	Conjunto de métricas, incluindo custo de aquisição de clientes, retenção, taxa de cancelamento, valor da vida útil, coeficiente viral e receita, dentre outras.
Ellis e Brown (2017)	<i>Framework</i> de <i>growth hacking</i> aplicado à aquisição, retenção e receita.
Bohnsack e Liesner (2019)	O <i>growth hacking</i> como a união de marketing, tecnologia da informação e comunicação, enfocando <i>big data</i> , mídias sociais e inteligência artificial.
Harrigan et al. (2020)	As mídias sociais como importante ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente.
Bussgang e Benbarak (2016) e Deeb (2014)	O <i>growth hacking</i> como cruzamento entre o desenvolvimento de produto e o marketing, focado na aquisição, ativação, retenção e venda adicional para clientes.
Holiday (2014)	A importância do <i>growth hacking</i> para <i>startups</i> , pois elas têm orçamentos limitados para marketing e experiências de marketing tradicionais.
Croll e Yoskovitz (2013)	Argumento de que os cinco elementos das “métricas de pirata” não seguem uma ordem estrita.
Bland e Osterwalder (2020)	A importância de ferramentas de análise de tráfego para entender o comportamento do cliente e aperfeiçoar a experiência do usuário.
Mingione e Abratt (2020)	A escalabilidade, o rápido crescimento e o engajamento contínuo em várias plataformas digitais.
Peter et al. (2020)	O papel crucial do marketing digital na estratégia de transformação digital das empresas.
Gutbrod et al. (2018) e Batocchio et al. (2017)	A importância de testes práticos de experimentação e indicadores adequados para validar modelos de negócios.
Leskovec et al. (2007) e Zhu et al. (2012)	O marketing viral e a disseminação de informações do produto na rede.
Aspinall et al. (2001)	A retenção como uma etapa multifacetada do crescimento, dividida em natureza comportamental (número de clientes, clientes ativos, frequência de compra, recência da compra) e natureza atitudinal (comprometimento psicológico/lealdade, confiança e empatia).
Guo et al. (2017)	Análise da retenção de valor para compreender como um modelo de negócios pode aumentar a intenção de compra e a satisfação do cliente.
Verhoef (2003)	Relação entre a alta intenção de compra e a satisfação do cliente com a taxa de retenção do consumidor. Destaque para os aplicativos inteligentes, que exploram vários fluxos de dados e oferecem soluções personalizadas, podendo assim melhorar a satisfação do cliente e, por conseguinte, a taxa de retenção.
Rode e Vallaster (2005)	A importância do desenvolvimento da marca para o sucesso de uma nova empresa, contribuindo para a adquirir e reter clientes, além de construir uma reputação favorável.
Graham (2012)	A importância de questões de marketing e retenção para <i>startups</i> , que possuem recursos limitados e são projetadas para crescimento rápido.
Brinker (2015)	Advertência sobre o risco potencial da falta de habilidades digitais entre profissionais de marketing no atual ambiente tecnológico, no qual a inovação digital levou a uma explosão de canais digitais ou “novas mídias”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, a retenção de clientes é uma etapa multifacetada do crescimento, composta tanto por aspectos comportamentais como atitudinais. A análise da retenção de valor é fundamental para entender como um modelo de negócios pode impulsionar a intenção de compra e a satisfação do cliente. Nesse contexto, aplicativos inteligentes podem desempenhar um papel importante ao fornecer soluções personalizadas e melhorar a satisfação do cliente, aumentando assim as taxas de retenção. O desenvolvimento da marca também é um elemento vital na estratégia de uma nova empresa, auxiliando na aquisição e retenção de clientes e na construção de uma reputação favorável. Essas questões são particularmente relevantes para *startups*, que contam com recursos limitados e são projetadas para crescimento rápido, além de precisarem de profissionais de marketing com habilidades digitais adequadas para navegar pelo crescente número de canais digitais.

Distribuição e parceiros locais

O campo da economia tem mostrado crescente interesse pela análise de parcerias e desempenho de inovação (Bougrain & Haudeville, 2002; Huang & Yu, 2011; Knoblen, 2009). As justificativas mais comuns para a inovação colaborativa envolvem uma combinação de compartilhamento de riscos, acesso a novos mercados e tecnologias, agilização da chegada de produtos ao mercado e *pooling* de habilidades complementares (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Hagedoorn, 1993; Kogut, 1989).

Kask e Linton (2013) e Pangarkar e Wu (2012) apontam em seus estudos que o estabelecimento de relacionamentos com parceiros externos é uma prioridade para o sucesso das startups. Essa perspectiva é corroborada por Teece (2010). De acordo com Thiel e Masters (2014), muitas empresas não conseguem operar efetivamente qualquer canal de distribuição e, frequentemente, o fracasso está mais relacionado às vendas insatisfatórias do que a um produto de baixa qualidade. Ter um único canal de distribuição em pleno funcionamento é o que define uma excelente empresa. Contudo, se uma empresa experimenta vários canais, mas falha em todos, está fadada ao insucesso e, nesse contexto, parcerias podem ser uma alternativa.

A colaboração entre organizações é importante para o sucesso e a expansão dos negócios atuais. O conceito de trabalhar juntos em busca de um objetivo comum é amplamente aceito em todos os setores econômicos e sociais (Le Pennec & Raufflet, 2018). No mundo dos negócios, a colaboração permite acessar conhecimentos, recursos e sabedorias combinados de duas ou mais organizações (Ozman, 2006; Rathi, Given, & Forcier, 2014), resultando em crescimento sustentável e ampliação das operações.

A colaboração interorganizacional também ajuda a reduzir o risco ao explorar novos caminhos de negócios que podem ser considerados sustentáveis em longo prazo (Alexiev et al., 2016). Essa colaboração permite combinar recursos e conhecimento das duas organizações para solucionar problemas de negócios que podem ser desafiadores individualmente.

Como a atual era exige soluções sustentáveis para uma ampla gama de questões de negócios, a colaboração torna-se cada vez mais importante. As parcerias interorganizacionais podem reunir recursos e atores relevantes para juntos, desenvolverem soluções sustentáveis em longo prazo (Vaccaro, Parente, & Veloso, 2010), permitindo que as organizações se complementem e criem valor (Le Pennec & Raufflet, 2018). O Quadro 13 apresenta uma síntese das abordagens sobre distribuição e parceiros locais citadas neste estudo:

Quadro 13 – Síntese das abordagens sobre distribuição e parceiros locais

Autor(es)	Conteúdo abordado
Bougrain e Haudeville (2002), Huang e Yu (2011) e Knoblen (2009)	Desempenho de inovação.
Eisenhardt e Schoonhoven (1996), Hagedoorn (1993) e Kogut (1989)	Justificativas para a inovação colaborativa, como compartilhamento de riscos, acesso a novos mercados e tecnologias, agilização de lançamento de produtos e <i>pooling</i> de habilidades complementares.
Teece (2010), Pangarkar e Wu (2012) e Kask e Linton (2013)	Importância de relacionamentos com parceiros externos para o sucesso das <i>startups</i> .
Thiel e Masters (2014)	Importância de um canal de distribuição eficaz para o sucesso das empresas, e a alternativa de parcerias quando múltiplos canais de distribuição falham.
Le Pennec e Raufflet (2018), Ozman (2006) e Rathi et al. (2014)	A importância da colaboração interorganizacional para o sucesso e a expansão dos negócios. A colaboração acessar conhecimentos, recursos e sabedorias combinados de duas ou mais organizações.
Alexiev, Volberda e Van den Bosch (2016)	A colaboração interorganizacional como meio de reduzir riscos ao explorar novos caminhos de negócios.
Vaccaro et al., (2010) e Le Pennec e Raufflet (2018)	O valor das parcerias interorganizacionais para reunir recursos e atores relevantes para desenvolver soluções sustentáveis em longo prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, colaborações, motivadas por diversas razões, como compartilhamento de riscos, acesso a novos mercados e tecnologias, aceleração de lançamentos de produtos e sinergia de habilidades complementares, são especialmente significativas. Para as *startups*, estabelecer relações com parceiros externos é importante para o sucesso. A eficácia do canal de distribuição também é determinante, e as parcerias podem servir como alternativa em caso de múltiplos canais falhos. Além disso, a colaboração entre organizações tem sido reconhecida como um meio poderoso de acessar conhecimento e recursos combinados, reduzir riscos na exploração de novos caminhos de negócios e criar soluções sustentáveis em longo prazo, resultando em crescimento e expansão dos negócios.

Decisão entre estratégias centralizadas e descentralizadas

Uma maneira de entender as estratégias de marketing internacional é analisá-las com base em duas dimensões: padronização/adaptação e centralização/descentralização. Combinando essas dimensões, Svensson (2001) e Tai e Wong (1998) propõem quatro abordagens estratégicas.

A abordagem global envolve a padronização e centralização de programas de marketing, enquanto a abordagem “glocal” combina a padronização com uma estrutura de decisão descentralizada.

A abordagem “regcal” envolve a adaptação e uma estrutura centralizada, permitindo que as empresas integrem melhor suas operações em diferentes países. Por fim, a abordagem local combina a adaptação com uma estrutura descentralizada, fazendo com que cada mercado seja atendido por um programa de marketing personalizado formulado por representantes locais.

As empresas de pequeno porte são mais propensas a se beneficiar das abordagens centralizadas, enquanto as empresas de grande porte tendem a se beneficiar mais das abordagens descentralizadas, principalmente em relação aos componentes de produto, preço e lugar.

Chung, Wang e Huang (2012) observam que o efeito da distância cultural no componente de lugar é menos claro, com as abordagens “glocal” e “regcal” tendo melhor desempenho em ambientes de baixa distância cultural, enquanto as abordagens local e global têm melhor desempenho em ambientes de alta distância cultural.

A tomada de decisão pode ser conduzida pelas sedes (centralizada) ou pelos representantes locais (descentralizada), dependendo da abordagem escolhida. O Quadro 14 apresenta uma síntese das abordagens sobre decisão entre estratégias centralizadas e descentralizadas citadas neste estudo:

Quadro 14 – Síntese das abordagens sobre decisão entre estratégias centralizadas e descentralizadas

Autor(es)	Conteúdo abordado
Svensson (2001) e Tai e Wong (1998)	Propõem quatro abordagens estratégicas para o marketing internacional com base nas dimensões de padronização/adaptação e centralização/descentralização: global, glocal, regcal e local.
Chung et al. (2012)	Observam que o efeito da distância cultural no componente de lugar é menos claro. As abordagens “glocal” e “regcal” tendem a funcionar melhor em ambientes de baixa distância cultural, enquanto as abordagens “local” e “global” se saem melhor em ambientes de alta distância cultural.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em resumo, a estratégia de internacionalização é multifacetada, dependendo de uma combinação de padronização/adaptação e centralização/descentralização. Variáveis como o tamanho da empresa e a distância cultural desempenham papéis significativos na seleção da abordagem mais adequada. Enquanto empresas menores podem se beneficiar de estratégias centralizadas, as maiores podem encontrar mais sucesso na descentralização. A distância cultural, por outro lado, determina se uma abordagem global, local, glocal ou regcal será mais eficaz, influenciando o desempenho em diferentes componentes de marketing, como produto, preço e lugar. Em última análise, a escolha da abordagem orientará a tomada de decisão, seja ela centralizada na sede, seja descentralizada entre representantes locais.

Capital de risco

Hyun e Lee (2022) investigaram a estratégia de financiamento de *startups* e descobriram que essa abordagem tem efeitos positivos no desenvolvimento e sucesso dessas empresas. Segundo os autores, a estratégia de financiamento pode ajudar *startups* a diversificar seus recursos financeiros, aumentar a estabilidade e reduzir os riscos associados ao financiamento oriundo de uma única fonte. Segundo os autores, embora as *startups* desempenhem um papel central na facilitação do crescimento econômico, elas geralmente enfrentam restrições de liquidez. Dessa forma, o capital de risco é uma importante fonte de financiamento para aquelas que não têm acesso ao mercado de capitais. Além disso, segundo os autores, as *startups* devem garantir uma quantidade adequada de capital para impulsionar o crescimento.

Novos empreendimentos apoiados por investimento em capital de risco podem experimentar maior credibilidade e visibilidade, o que aumenta suas chances de buscar parceiros, atrair clientes e recrutar capital humano (Stuart, Hoang, & Hybels, 1999). Além disso, a literatura de governança e finanças apoia o papel positivo do capital de risco no crescimento de novos empreendimentos (Dutta & Folta, 2016). O capital de risco monitora as empresas do seu portfólio mediante contratos eficientes e participação no conselho, o que potencializa a estabelecimento de uma governança estruturada e processos formais. Essa é uma área da qual muitos novos empreendimentos geralmente carecem (Sapienza, 1992).

Os capitais de risco têm altos incentivos para saída em um prazo limitado, geralmente não superior a dez anos (Berglöf & Von Thadden, 1994; Pitelis, 2020). Como resultado, eles são propensos a obter retornos positivos de saída, o que pode ajudar a potencializar e facilitar o desenvolvimento de novos empreendimentos (Dutta & Folta, 2016). Nas *scale-ups*, muito investimento é necessário para rapidamente construir uma capacidade, e o capital é essencial para

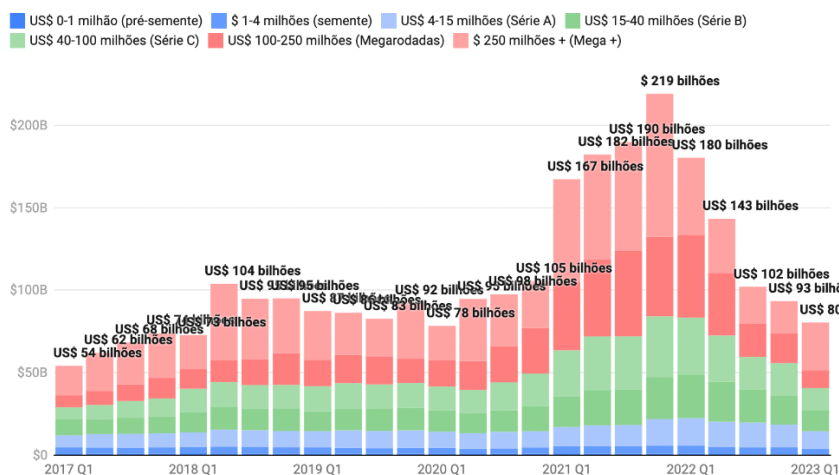
acessar ou gerar outros recursos para construir atividades de crescimento (Barbero, Casillas, & Feldman, 2011).

Audretsch e Lehmann (2004) e Chemmanur, Krishnan e Nandy (2011) destacam na literatura que o capital de risco exerce um impacto positivo no crescimento de novos empreendimentos. Esse entendimento é reforçado por Puri e Zarutskie (2012). Além disso, estudos têm revelado que o efeito positivo do capital de risco no crescimento de novos empreendimentos é especialmente evidente em novos empreendimentos iniciantes e de alta tecnologia (Bertoni, Colombo, & Grilli, 2011; Colombo & Grilli, 2005; Stuart et al., 1999).

O crescimento acelerado requer grandes quantidades de capital e, portanto, tende a ser menos lucrativo (Hambrick & Crozier, 1985; Markman & Gartner, 2002). Por isso, o investimento externo, geralmente de *venture capitalists*, é necessário para fomentar a escalabilidade global (Aernoudt, 2017; Duruflé et al., 2018). Esses investidores podem compartilhar conhecimento de escala global com a equipe empreendedora e fornecer capital social, relacional e de reputação valioso (Fernhaber & McDougall-Covin, 2009). Eles também podem aumentar ambições globais, como vemos na empresa indiana de hotéis OYO, na qual um investidor recomendou um crescimento global mais rápido e agressivo do que o fundador da empresa havia considerado (Ramaswamy & Hellpap, 2020).

Durante o primeiro trimestre de 2023, o investimento em capital de risco em nível global caiu para seu patamar mais baixo em um período de três anos. *Startups* de diversas partes do mundo conseguiram levantar um total de 88 bilhões de dólares nos primeiros três meses do ano, uma cifra inferior ao auge de 216 bilhões de dólares registrado no último trimestre de 2021. A Figura 6 apresenta a evolução global do investimento de capital de risco por trimestre.

Figura 6 – Investimento de capital de risco por trimestral global

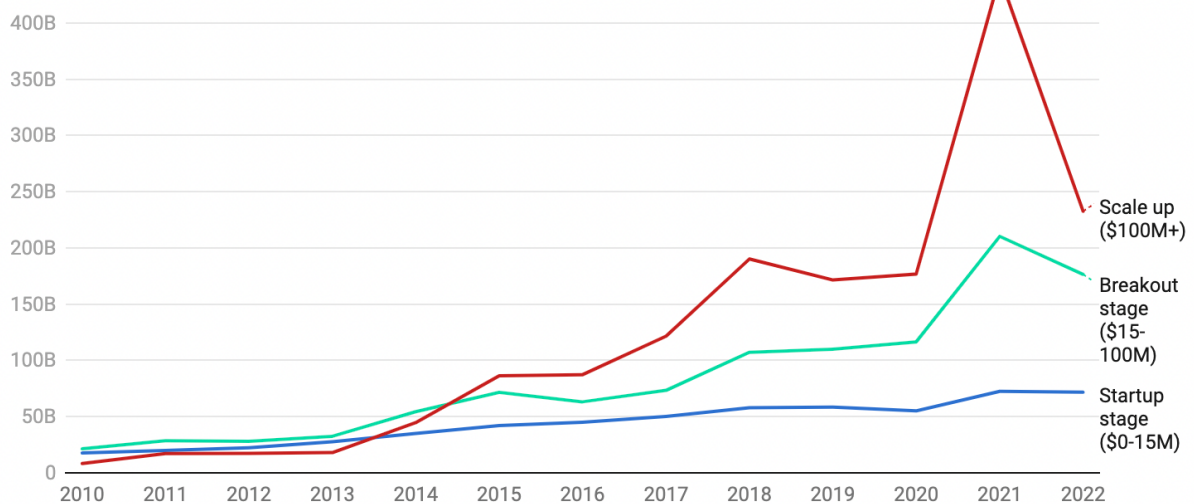


Fonte: Dealroom (2023).

A queda observada no investimento em estágio final é o principal fator responsável pelo declínio, enquanto o investimento em estágio inicial continua apresentando um nível de atividade elevado.

Na Figura 7, divide-se o capital de risco em três estágios distintos: estágio de *startup* (rodadas de \$0-15 milhões), estágio *breakout* (rodadas de \$15-100 milhões) e *scale-up* (rodadas de \$100 milhões ou mais).

Figura 7 – Investimento por estágio



Fonte: Dealroom (2023).

Essa segmentação proporciona uma classificação mais precisa do cenário de *startups* e do capital de risco em comparação com rótulos autodeclarados que são aplicados de forma inconsistente, especialmente durante os diferentes ciclos econômicos (Dealroom, 2023).

O capital é uma ferramenta versátil, pois pode ser usado em uma ampla variedade de aplicações (Cooper, Gimeno-Cascon, & Woo, 1994; Kim & Bettis, 2014), permitindo que as empresas em crescimento desenvolvam outras atividades que impulsionem seu crescimento. Embora haja uma ampla gama de opções de financiamento disponíveis para empresas em rápido crescimento, as percepções sobre finanças empreendedoras e sua relação com o crescimento ainda podem ser aprofundadas (Fraser, Bhaumik, & Wright, 2015).

Em empresas em escalonamento, em geral o financiamento com capital próprio é preferido em vez do financiamento por dívida, devido aos altos níveis de incerteza

envolvidos em seus negócios (Meglio, Destri, & Capasso, 2017; Wright Robbie, 1998). Quando a incerteza é alta, o financiamento normalmente é fornecido por investidores de risco, que gerenciam o risco por meio de uma carteira de investimentos (Kerr & Nanda, 2011).

As empresas em crescimento precisam considerar seu financiamento e tomar decisões sobre a quantidade de capital a ser levantada e a frequência (Isenberg & Lawton, 2014). Devido à natureza intensiva do crescimento acelerado, as empresas em escalonamento frequentemente recorrem repetidamente ao levantamento de recursos. Elas também precisam decidir sobre os melhores parceiros de investimento. A atividade de financiamento pode permitir que empresas em crescimento tenham acesso a recursos externos na forma de experiência de seus investidores.

Por exemplo, as empresas que obtêm financiamento de investidores de risco muitas vezes desfrutam do acesso ao conhecimento, estratégias e coaching de seus investidores (Meglio et al., 2017). Isso é particularmente importante para empresas em escalonamento, pois eles podem acessar o conhecimento tácito para acelerar seu aprendizado (Monaghan & Tippmann, 2018). Além disso, o financiamento de risco serve como um sinal importante de potencial de crescimento (Pollock, Chen, Jackson, & Hambrick, 2010) e as empresas desfrutam do prestígio e status de investidores de risco para aumentar sua legitimidade (Davila, Foster, & Gupta, 2003; Fernhaber & McDougall-Covin, 2009). O Quadro 15 apresenta uma síntese das abordagens sobre capital de risco citadas neste estudo:

Quadro 15 – Síntese das abordagens sobre Venture Capital

Autor(es)	Conteúdo abordado
Hyun e Lee (2022)	Investigaram a estratégia de financiamento para <i>startups</i> , concluindo que é benéfica para o desenvolvimento e sucesso dessas empresas, proporcionando diversificação de recursos financeiros, aumentando a estabilidade e reduzindo riscos.
Stuart et al. (1999)	Indicam que <i>startups</i> apoiadas por investimentos em capital de risco têm maior credibilidade e visibilidade, o que aumenta suas chances de buscar parceiros, atrair clientes e recrutar capital humano.
Dutta e Folta (2016)	Apoiam o papel positivo do capital de risco no crescimento de novos empreendimentos. O capital de risco monitora as empresas por meio de contratos eficientes e participação no conselho, estabelecendo governança estruturada e processos formais.
Pitelis (2020) e Berglöf e Von Thadden (1994)	Capitais de risco têm incentivos para saída em um prazo limitado, o que pode ajudar a potencializar e facilitar o desenvolvimento de novos empreendimentos.
Barbero et al. (2011)	Nas <i>scale-ups</i> , é necessário muito investimento para construir capacidade rapidamente, e o capital é essencial para acessar ou gerar outros recursos para construir atividades de crescimento.
Chemmanur et al. (2011), Audretsch e Lehmann (2004) e Puri e Zarutskie (2012)	A literatura mostra que o capital de risco tem um impacto positivo no crescimento de novos empreendimentos, especialmente em novos empreendimentos iniciantes e de alta tecnologia.
Hambrick e Crozier (1985), Markman e Gartner (2002), Aernoudt (2017) e Duruflé et al. (2018)	O crescimento acelerado requer grandes quantidades de capital e, portanto, tende a ser menos lucrativo. O investimento externo, geralmente de <i>venture capitalists</i> , é necessário para fomentar a escalabilidade global.
Fernhaber e McDougall-Covin (2009)	Investidores podem compartilhar conhecimento de escala global com a equipe empreendedora e fornecer capital social, relacional e de reputação valioso.
Cooper et al. (1994) e Kim e Bettis (2014)	O capital é uma ferramenta versátil, permitindo que as empresas em crescimento desenvolvam outras atividades que impulsionem seu crescimento.
Fraser et al. (2015)	Ainda há espaço para aprofundar as percepções sobre finanças empreendedoras e sua relação com o crescimento.
Meglio et al. (2017), Wright Robbie (1998) e Kerr e Nanda (2011)	Financiamento com capital próprio é preferido em vez de financiamento por dívida em empresas em escalonamento, devido aos altos níveis de incerteza envolvidos.
Isenberg e Lawton (2014)	Empresas em crescimento precisam considerar seu financiamento e tomar decisões sobre a quantidade de capital a ser levantada e sua frequência.
Monaghan e Tippmann (2018)	As empresas que obtêm financiamento de investidores de risco muitas vezes desfrutam do acesso ao conhecimento, estratégias e <i>coaching</i> de seus investidores. Isso é particularmente importante para empresas em escalonamento, pois elas podem acessar o conhecimento tácito para acelerar seu aprendizado.
Davila et al. (2003) e Fernhaber e McDougall-Covin (2009)	O financiamento de risco serve como um sinal importante de potencial de crescimento. As empresas desfrutam do prestígio e status de investidores de risco para aumentar sua legitimidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em síntese, a literatura aponta a relevância das estratégias de financiamento, especialmente o capital de risco, para o crescimento de *startups* e empresas em expansão. O acesso ao capital permite diversificar recursos financeiros, diminuir riscos, impulsionar o crescimento e fomentar a escalabilidade global. Além disso, a participação dos investidores proporciona benefícios adicionais, como conhecimento, estratégias e *coaching*, além de maior credibilidade e visibilidade. Compreender e aplicar essas estratégias pode ser fundamental para

superar os desafios associados à liquidez e à incerteza, dois obstáculos comuns às novas empresas e aos empreendimentos de alta tecnologia.

Blitzscaling e os estágios de crescimento

O termo *blitzscaling* foi recentemente cunhado no Vale do Silício para descrever o processo de escalada agressiva para alcançar o nível de unicórnio ou decacórnio. Foi introduzido por Reid Hoffman enquanto dava uma aula na Universidade de Stanford. *Blitzscaling* se refere à priorização da velocidade sobre a eficiência em um ambiente incerto, permitindo a uma *startup* de tecnologia maximizar rapidamente seu valor, expandir seu mercado total disponível e obter exposição a fontes adicionais de capital. Segundo Hoffman e Yeh (2018), o *blitzscaling* geralmente ocorre em escala global, dando às *startups* de tecnologia uma vantagem pioneira em novos mercados globais.

As empresas buscam dominar o mercado ao expandir sua presença e adquirir novos clientes. A ampliação clássica de negócios acontece em um ambiente previsível com estratégias eficientes de ampliação. Por outro lado, o *blitzscaling* dá prioridade à velocidade, em detrimento da eficiência em um ambiente incerto (Hoffman & Yeh, 2018). Reid Hoffman identificou três características distintas do *blitzscaling*: crescimento rápido, expansão em escala global e escalabilidade para obter vantagem de pioneirismo (Sullivan, 2016).

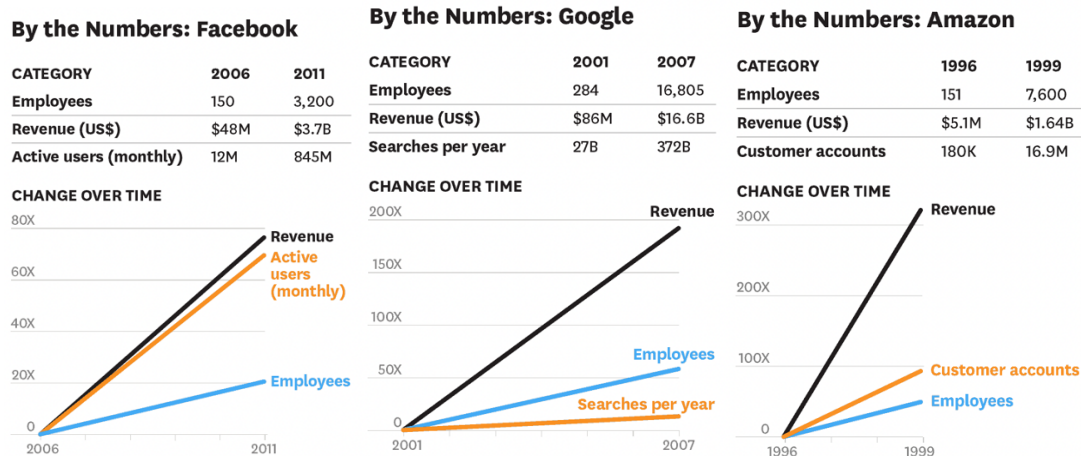
De acordo com uma visão apresentada por Hoffman e Yeh (2018), o *blitzscaling* é normalmente realizado em escala global, pois permite às *startups* de tecnologia maximizarem seu valor rapidamente, aumentarem o tamanho de seu mercado disponível e terem acesso a fontes adicionais de capital. Quanto mais cedo uma *startup* se globaliza, mais forte é sua capacidade de explorar oportunidades de crescimento em todo o mundo (Bailetti, 2012). O principal atrativo do *blitzscaling* para a maioria das *startups* de tecnologia é o rápido crescimento em escala global que ele possibilita, oferecendo uma vantagem pioneira para novos mercados globais.

O software tem uma conexão inerente com o conceito de *blitzscaling*, uma vez que os custos marginais para atender mercados de qualquer dimensão são praticamente nulos. Há, no entanto, três formas de escala que devem ser consideradas. O foco predominante recai sobre duas delas: ampliar as receitas e expandir a base de clientes. Evidentemente, se esses aspectos não forem bem-sucedidos, os outros não terão relevância. Contudo, raras são as empresas que conseguem êxito sem também escalar sua organização. O tamanho de uma organização e sua

capacidade de execução são os elementos determinantes na conquista de clientes e geração de receitas (Sullivan, 2016).

A Figura 8 ilustra o caso de três empresas que empregaram com sucesso o *blitzscaling*.

Figura 8 – Exemplos de empresas que adotaram *blitzscaling*



Fonte: Adaptada de Sullivan (2016).

Hoffman e Yeh (2018) categorizaram o processo de *blitzscaling* em cinco etapas, com base no número de funcionários da empresa. A primeira etapa é a fase de família, que envolve levantar capital e determinar o MVP do negócio, com uma equipe com entre um e nove funcionários. O próximo estágio é a fase de tribo, com uma equipe que tenha de dez a cem funcionários, fase em que a maioria das *startups* tenta escalar rapidamente. A fase de vila começa com mais de cem funcionários, momento em que a competição se intensifica. Algumas empresas se concentram na eficiência, enquanto outras buscam escala rápida. O *blitzscaling* é mais evidente nessa fase. Nas fases de cidade (mil a 10 mil funcionários) ou nacional (mais de 10 mil funcionários), o fundador é responsável por retirar a organização do *blitzscaling* e concentrar-se em novas linhas de produtos ou serviços.

Nem todos os produtos são apropriados para o *blitzscaling*. As expectativas para um MVP variam de acordo com o tipo de produto ou setor, e é importante que as empresas compreendam as expectativas dos clientes em relação ao refinamento do produto antes de buscar o *blitzscaling*. Produtos intangíveis, como softwares, podem ser mais adequados para o *blitzscaling* porque podem ser lançados e atualizados rapidamente, enquanto produtos tangíveis apresentam desafios adicionais. O Quadro 16 apresenta uma síntese das abordagens sobre *blitzscaling* citadas neste estudo:

Quadro 16 – Síntese das abordagens sobre *blitzscaling*

Autor(es)	Conteúdo abordado
Hoffman e Yeh (2018)	Introduziram o termo <i>blitzscaling</i> , que descreve o processo de escalada agressiva em um ambiente incerto, permitindo que uma <i>startup</i> de tecnologia maximize rapidamente seu valor, expanda seu mercado total disponível e obtenha exposição a fontes adicionais de capital. Priorizam a velocidade sobre a eficiência para obter vantagem de pioneirismo.
Sullivan (2016)	Discutiu as três características distintas do <i>blitzscaling</i> : crescimento rápido, expansão em escala global e a escalabilidade para obter vantagem de pioneirismo.
Bailetti (2012)	Afirmou que quanto mais cedo uma <i>startup</i> se globaliza, mais forte é sua capacidade de explorar oportunidades de crescimento em todo o mundo, apoiando a ideia de <i>blitzscaling</i> .
Hoffman, Yeh (2018)	Categorizaram o processo de <i>blitzscaling</i> em cinco etapas com base no número de funcionários da empresa: família, tribo, vila, cidade e nacional. Afirmaram que nem todos os produtos são adequados para o <i>blitzscaling</i> , e as expectativas para um MVP variam de acordo com o tipo de produto ou setor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se que o *blitzscaling* é um processo de escalada agressiva das *startups*, priorizando a velocidade sobre a eficiência, e que busca permitir que as empresas maximizem rapidamente seu valor, expandam seu mercado e tenham acesso a fontes adicionais de capital. Com base em etapas de crescimento e no número de funcionários, o *blitzscaling* envolve uma abordagem global e escalável, buscando obter vantagem pioneira em novos mercados. Todavia, nem todos os produtos são adequados para essa estratégia.

Gestão financeira

Para atender às expectativas dos investidores e credores, os empreendedores devem manter sua credibilidade e administrar os recursos financeiros com prudência, concentrando seus esforços e recursos nas atividades certas, gerenciando o capital e o fluxo de caixa com eficiência, entregando projeções financeiras confiáveis e demonstrando um comportamento responsável na gestão do dinheiro de outras pessoas (Picken, 2017).

A administração financeira procura garantir que haja um fluxo de fundos suficiente no negócio (Othman & Ameer, 2011). A sustentabilidade de uma empresa está relacionada com sua capacidade de existir continuamente, concentrando-se em atender às necessidades do presente sem comprometer objetivos futuros (Schaltegger, 2011). As empresas precisam ser ágeis para capturar oportunidades, transformar a organização e produzir ativos tangíveis e intangíveis que gerem valor (Oliva & Kotabe, 2019).

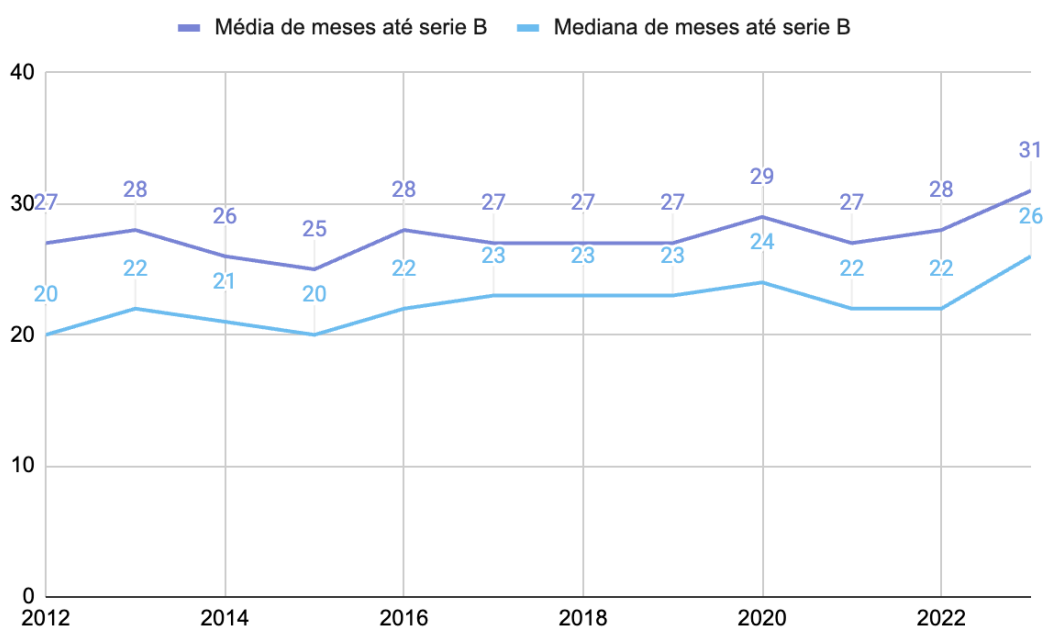
De acordo com uma avaliação da Crunchbase, realizada desde 2012, verifica-se que a duração média para empresas americanas concluírem o financiamento da Série B é ligeiramente

inferior a dois anos. O quartil superior das empresas mais eficientes tem uma mediana de tempo inferior a dezoito meses (Glasner, 2023).

No entanto, com a retração do financiamento de capital de risco em 2022, o intervalo entre as rodadas de financiamento vem se prolongando. *Startups* de diversas indústrias estão adotando estratégias para reduzir custos e maximizar seus recursos. A ampliação notável no volume médio de rodadas de financiamento observada em 2020 e 2021 implica que muitas empresas que obtiveram financiamento nesse período têm recursos financeiros substanciais para fomentar futuras captações (Glasner, 2023).

Em 2023 já foram registradas evidências de atrasos, com o intervalo médio entre a Série A e a Série B alcançando 31 meses – o prazo mais extenso em, pelo menos, doze anos. Para demonstrar essa tendência, os períodos médios de captação de recursos desde 2012 foram delineados no gráfico da Figura 9:

Figura 9 – Média de meses até serie B e mediana de meses até serie B



Fonte: Adaptado de Glasner (2023).

A sustentabilidade corporativa é altamente essencial para melhorar o desempenho e produtividade de uma empresa (Meyer & Kiyamaz, 2015). De acordo com (Teberga et al., 2018), a exposição ao risco é um aspecto crítico das operações iniciais. Para *startups*, o risco de falência é uma realidade. *Startups* podem ficar em situação instável, sem fortes controles financeiros que complementem o crescimento. Muitas vezes os gerentes tendem a se concentrar apenas nos retornos esperados de um conjunto de decisões, ignorando os riscos associados. É

fundamental olhar além dos retornos esperados de um conjunto de decisões e pesar a variabilidade induzida pelos resultados. O Quadro 17 apresenta uma síntese das abordagens sobre gestão financeira citadas neste estudo:

Quadro 17 – Síntese das abordagens sobre gestão financeira

Autor(es)	Conteúdo abordado
Picken (2017)	Considera a importância de gerenciar recursos financeiros de maneira prudente, concentrando esforços nas atividades corretas, gerenciando o capital e o fluxo de caixa de forma eficaz, fornecendo projeções financeiras confiáveis e mantendo um comportamento responsável na gestão de fundos de terceiros.
Othman e Ameer (2011)	Enfatizam a necessidade de garantir um fluxo de fundos adequado em um negócio, que é uma parte crucial da administração financeira.
Schaltegger (2011)	Discussão sobre a sustentabilidade de uma empresa e como ela está relacionada à capacidade de existir de forma contínua, concentrando-se em atender às necessidades do presente sem comprometer os objetivos futuros.
Meyer e Kiyamaz (2015)	Defendem que a sustentabilidade corporativa é vital para melhorar o desempenho e a produtividade de uma empresa.
Teberga et al. (2018)	Tratam do risco como um aspecto crítico nas operações iniciais, especialmente para <i>startups</i> . Ressaltam a importância de olhar para além dos retornos esperados e considerar a variabilidade de resultados devido aos riscos associados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conclusão, a gestão financeira eficiente e prudente é fundamental para a correta alocação de recursos e a manutenção de fluxos de caixa saudáveis. A sustentabilidade corporativa, que se preocupa em equilibrar as necessidades presentes e futuras, é importante para a produtividade e o desempenho em longo prazo de uma empresa. Além disso, especialmente para *startups*, é essencial considerar o risco inerente às operações e decisões, olhando para além dos retornos esperados e pesando a variabilidade potencial dos resultados.

Macroambiente

As empresas em ecossistemas empreendedores podem aproveitar o apoio para utilizar em capital humano especializado, financiamento e recursos indiretos para desenvolver modelos de negócios escaláveis. As cidades globais também facilitam a expansão geográfica e a replicação, reduzindo os passivos do estrangeiro e da terceirização e permitindo que as empresas trabalhem com os mesmos provedores de serviços e normas comuns (Autio, Nambisan, Thomas, & Wright, 2018; Goerzen, Asmussen, & Nielsen, 2013).

De acordo com Couto et al. (2022), na fase de escala do negócio, há uma expansão na rede de conexões da *startup* e, como resultado, dos riscos derivados desses vínculos. Nesse contexto, as conexões com clientes, fornecedores, distribuidores, empresas colaboradoras,

competidores e governo são significativamente aprofundadas, gerando uma variedade de riscos a partir desses vínculos. As metas e desafios típicos dessa fase, assim como as consequências do processo de expansão, parecem justificar esses vínculos e os riscos resultantes desse processo.

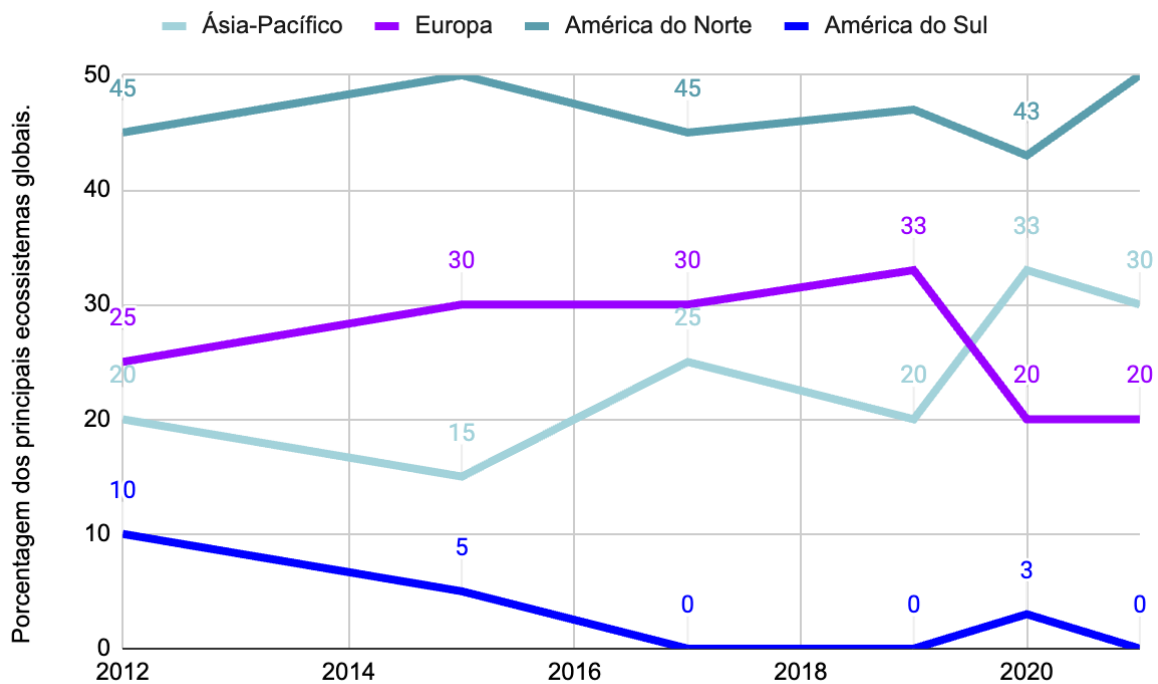
Um estudo recente de Anwar, Clauss e Issah (2022) relatou que mais de 70% das *startups* falham em seu primeiro ano, devido à incapacidade de entender o ambiente externo em que realmente operam. As barreiras econômicas, por exemplo, normalmente associadas a economias emergentes, sufocam o crescimento das *startups* porque limitam a capacidade delas de responder às mudanças nas condições de negócios (Aftab, Abid, Sarwar, & Veneziani, 2022).

Fan e Phan (2007) e Monaghan e Tippmann (2018) argumentam que a dimensão do mercado interno pode influenciar a facilidade de uma empresa se globalizar. Geralmente, empresas originadas em mercados internos menores tendem a optar pela internacionalização mais cedo, já que a expansão global torna-se a única rota para o crescimento. Por outro lado, empresas localizadas em mercados internos vastos, como os Estados Unidos e a China, podem ter a oportunidade de se expandir internamente primeiro, graças à demanda suficiente. Conforme Reuber e Fischer (1999), organizações em mercados menores podem adquirir competências em internacionalização mais rapidamente e priorizar mercados internacionais ao formular seus modelos de negócios. No entanto, empresas em mercados maiores têm a chance de desenvolver seus modelos de negócios em larga escala e se estabelecerem como líderes de mercado antes de transitar para a escala global, em um estágio posterior de sua existência.

Nesse contexto, o Startup Genome (2022) apresenta uma infraestrutura quantitativa abrangente para analisar *startups* e ecossistemas de inovação. Ao compilar dados sobre mais de 3 milhões de empresas, quase trezentos ecossistemas de *startups* e insights de pesquisa coletados de mais de 10 mil executivos de *startups* globais, o Startup Genome oferece uma avaliação do panorama global dos ecossistemas das *startups*.

A metodologia de classificação é projetada para refletir uma variedade de fatores críticos para o sucesso das *startups*. O desempenho tem a maior ponderação na classificação, com 30%, seguido pelo financiamento, com 25%, e o talento e experiência, com 20%. O alcance de mercado e o conhecimento recebem 15% e 5%, respectivamente, enquanto a conectividade é também considerada, com uma ponderação de 5%. Essa estrutura de classificação proporciona uma visão equilibrada e multifacetada dos ecossistemas das *startups*, permitindo avaliações comparativas aprofundadas e insights para *stakeholders* do ecossistema. A Figura 10 apresenta a participação dos principais ecossistemas globais por continente.

Figura 10 – Participação dos principais ecossistemas globais por continente



Fonte: Startup Genome (2022).

As regulamentações governamentais que favorecem empresas locais podem dificultar a expansão global caso não possam ser facilmente adaptadas em outros países. Exemplos disso incluem as regulamentações bancárias quenianas para o M-Pesa e as restrições ao Google na China relacionadas ao WeChat. O crescimento do mercado é um fator crucial para o sucesso do produto e exerce um impacto positivo no desempenho internacional das empresas e regulamentações, sendo um aspecto relevante no que se refere ao potencial de expansão (Verbeke & Hutzschenreuter, 2021; Whitelock, 2002). O Quadro 18 apresenta uma síntese das abordagens sobre macroambiente citadas neste estudo:

Quadro 18 – Síntese das abordagens sobre macroambiente

Autor(es)	Conteúdo abordado
Autio et al. (2018) e Goerzen et al. (2013)	As empresas em ecossistemas empreendedores podem aproveitar o apoio para utilizar em capital humano especializado, financiamento e recursos indiretos para desenvolver modelos de negócios escaláveis. As cidades globais também facilitam a expansão geográfica e a replicação, reduzindo os passivos do estrangeiro e da terceirização e permitindo que as empresas trabalhem com os mesmos provedores de serviços e normas comuns.
Couto et al. (2022)	Na fase de escala do negócio, há uma expansão nas conexões da <i>startup</i> , o que gera riscos decorrentes desses vínculos com clientes, fornecedores, distribuidores, empresas colaboradoras, competidores e governo.
Anwar et al. (2022) e Aftab et al. (2022)	Mais de 70% das <i>startups</i> falham em seu primeiro ano devido à falta de compreensão do ambiente externo em que operam. Barreiras econômicas, como nas economias emergentes, limitam a capacidade das <i>startups</i> de responder às mudanças nas condições de negócios, afetando seu crescimento.
Fan e Phan (2007), Reuber e Fischer (1999) e Monaghan e Tippmann (2018)	A dimensão do mercado interno pode afetar a facilidade de escala global. Companhias originadas em mercados internos menores geralmente optam pela internacionalização mais cedo, enquanto empresas situadas em mercados internos vastos, como Estados Unidos e China, podem ter a possibilidade de expandir-se internamente antes. Organizações em mercados menores podem adquirir competências em internacionalização mais rapidamente e dar maior prioridade aos mercados internacionais ao formular seus modelos de negócios.
Whitelock (2002) e Verbeke e Hutzschenreuter (2021)	As regulamentações governamentais que favorecem empresas locais podem dificultar a expansão global caso não possam ser facilmente adaptadas em outros países. O crescimento do mercado é um fator crucial para o sucesso do produto e exerce um impacto positivo no desempenho internacional das empresas e regulamentações, sendo um aspecto relevante no que se refere ao potencial de expansão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, para empresas em ecossistemas empreendedores, é fundamental aproveitar recursos como capital humano especializado, financiamento e apoio indireto para desenvolver modelos de negócios escaláveis. A expansão geográfica é facilitada em cidades globais e a dimensão do mercado interno também é relevante, com empresas em mercados menores muitas vezes buscando a internacionalização mais cedo. No entanto, regulamentações governamentais que favorecem negócios locais podem representar um obstáculo à expansão global.

3 TRAJETO METODOLÓGICO

A escolha do trajeto metodológico dessa pesquisa foi orientada pelo questionamento e seus respectivos objetivos. Yin (2015) estabelece que o delineamento da pesquisa é a lógica que associa os dados empíricos às questões de iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões.

A abordagem escolhida para responder à questão foi a qualitativa (Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 1985), que permite selecionar casos específicos para abordar as questões de pesquisa, com objetivo de compreender como e por que algo ocorre em um determinado campo de interesse (Meyer, 2001). Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é exploratória.

Em termos de estratégias de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que, de acordo com Yin (2015), é o método preferido quando se procura estudar o “como” e o “porquê” de um evento. Pretendeu-se, com a utilização de casos múltiplos neste estudo, possibilitar a comparação de diferentes *scale-ups*, identificando as semelhanças e diferenças entre os casos, procurando relacionar os contextos de cada um deles.

Os casos múltiplos permitem comparações que esclarecem se um achado emergente é simplesmente peculiar para um único caso ou consistentemente replicado por vários casos (Eisenhardt, 1991). Eles também criam uma teoria mais robusta, porque as proposições são mais profundamente fundamentadas em evidências empíricas variadas (Eisenhardt & Graebner, 2007). A unidade de análise considerada é o processo de escalada internacional de *scale-ups*.

Os casos foram tratados como uma série de experimentos independentes, a fim de confirmar ou refutar os insights teóricos emergentes dos dados qualitativos (Brown & Eisenhardt, 1997; Eisenhardt, 1989; Yin, 1984). Além disso, foram identificadas semelhanças e/ou diferenças entre os casos (Kotabe, Parente, & Murray, 2007). Finalmente, um modelo conceitual foi formulado, para demonstrar as ligações entre os temas e padrões emergentes.

Este estudo emprega também a abordagem da *grounded theory* (teoria fundamentada), conforme concebida originalmente por Barney Glaser e Anselm Strauss (1967), como uma estratégia metodológica para investigar os riscos na escalada global de *startups*. A *grounded theory*, uma abordagem qualitativa profundamente estabelecida e empregada em uma diversidade de áreas das ciências sociais, visa desenvolver teorias que se fundamentam diretamente nos dados empíricos coletados durante o processo investigativo (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998).

A escolha da *grounded theory* como método de pesquisa é justificada em razão da busca por compreender a complexidade e as nuances inerentes ao fenômeno em estudo, permitindo a exploração aprofundada e rica dos dados coletados (Charmaz, 2014). Além disso, a *grounded*

theory é especialmente adequada quando se busca compreender fenômenos pouco explorados ou com teorias limitadas disponíveis (Bryant & Charmaz, 2007; Glaser & Strauss, 1967).

A coleta e análise de dados seguiu os princípios fundamentais da *grounded theory*, conforme descritos por Glaser e Strauss (1967), e posteriormente refinados e ampliados por outros pesquisadores, como Charmaz (2014), Corbin e Strauss (2015), e Clarke (2005). Inicialmente, foram coletados dados primários por meio de entrevistas e análise de documentos. Esses dados foram transcritos e analisados de maneira iterativa e comparativa, seguindo os procedimentos de codificação (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015; Glaser & Strauss, 1967).

Durante a codificação aberta, os dados foram examinados em busca de conceitos e categorias emergentes, um processo fundamental no desenvolvimento de uma teoria fundamentada (Bryant & Charmaz, 2007; Charmaz, 2014). A partir daí, foram estabelecidas relações entre as categorias por meio da codificação axial, buscando identificar padrões, causas e consequências (Glaser & Strauss, 1967). Durante a codificação seletiva, as categorias foram refinadas e desenvolvidas em proposições teóricas, construindo uma teoria que emerge diretamente dos dados coletados (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015).

As proposições teóricas, fundamentais para a *grounded theory*, são derivadas diretamente da análise dos dados coletados. Elas foram formuladas como afirmações claras e concisas sobre as relações e padrões identificados durante a análise dos dados (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967). Essas proposições foram desenvolvidas progressivamente ao longo da análise, à medida que os padrões e relacionamentos emergiram dos dados coletados.

A metodologia da *grounded theory* proporciona um fundamento sólido para a compreensão aprofundada do fenômeno em estudo, permitindo gerar teorias alicerçadas nos dados empíricos coletados. Essa abordagem metodológica contribui significativamente para construir um conhecimento aprofundado e substancial na área de riscos (Bryant & Charmaz, 2007; Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967).

Ao final desta pesquisa, espera-se obter uma teoria substantiva que forneça insights e entendimentos significativos sobre os riscos na escalada global de *startups*. Essa teoria será apresentada e discutida na seção de resultados e discussão, contribuindo para o avanço do conhecimento nessa área específica (Bryant & Charmaz, 2007; Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967).

3.1 Seleção dos casos

Os casos para esta pesquisa foram selecionados com base em uma amostragem intencional (Patton, 2002). A amostragem propositiva permite selecionar casos que são particularmente

informativos em relação à questão de pesquisa (Patton, 2002). Isso resultou em uma seleção de oito empresas, que se dispuseram a participar do estudo, o que está dentro da faixa de quatro a doze casos recomendados por Eisenhardt (1989) para se garantir dados suficientes.

As empresas foram selecionadas com base na amostragem de critérios, que é uma estratégia de amostragem proposital (Patton, 2002) e que envolve a seleção de casos que atendem a um conjunto de critérios importantes a priori para a pesquisa. Especificamente, investigamos empresas que atenderam aos seguintes critérios: taxas de crescimento anual condizentes com a de uma *scale-up* e atuação internacional em crescimento.

Quadro 19 – *Scale-ups* selecionadas

AppsFlyer	AppsFlyer é uma empresa de tecnologia de publicidade móvel. A empresa tem sede em Tel Aviv (Israel) e escritórios em várias cidades, incluindo Nova York, Londres, Singapura e São Francisco. É uma das <i>startups</i> de software como serviço (SaaS) de mais rápido crescimento global, com uma avaliação de US\$ 2 bilhões.
Canva	O Canva é uma plataforma on-line de comunicação visual e colaboração. A empresa tem sede em Sydney (Austrália) e mais de 60 milhões de usuários ativos mensais em 190 países, com avaliação de US\$ 40 bilhões.
Gympass	A Gympass é uma plataforma de assinatura de acesso a academias. A empresa tem sede em São Paulo (Brasil) e oferece aos seus usuários acesso a mais de 60 mil academias em mais de onze países, tendo valor de mercado de US\$ 2,2 bilhões.
GoDaddy	A GoDaddy fornece produtos de comércio e soluções de produtividade de terceiros, vendas de registro e renovação de domínios, hospedagem e segurança de sites. A empresa tem sede em Tempe (Estados Unidos) e oferece produtos localizados e atendimento ao cliente em 54 mercados ao redor do mundo, com avaliação de US\$ 15 bilhões.
OLX	A OLX é o maior site de compra e venda do mundo e está em mais de trinta países. A empresa tem sede em Amsterdã (Países Baixos). A operação brasileira da OLX, sozinha, valia entre US\$ 1,5 e US\$ 2 bilhões no fim de 2019.
DocuSign	A DocuSign é uma empresa de gerenciamento de contratos eletrônicos com sede em São Francisco (Estados Unidos) e com atuação em mais de 180 países em todo o mundo. O valor da empresa é de US\$ 10,63 bilhões.
Infracommerce	A Infracommerce é uma empresa que atua no segmento de tecnologia para o <i>e-commerce</i> , com sede em São Paulo (Brasil). Além do mercado brasileiro, a Infracommerce também tem expandido suas operações para outros países da América Latina, como México, Colômbia, Peru, Chile, Argentina e Uruguai. Na bolsa, a companhia está avaliada em R\$ 1,5 bilhão.
Domestika	A Domestika é uma plataforma educacional on-line que oferece cursos em diversas áreas criativas. A empresa tem sede em Madri (Espanha). Com mais de 10 milhões de usuários em todo o mundo, a empresa tem investido em uma estratégia de expansão global, com presença em diversos países da América Latina, Europa e Ásia, sendo considerada um “unicórnio” em 2020, com uma avaliação de mercado de mais de US\$ 1 bilhão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse contexto, a coleta de dados foi feita por meio de entrevista com os principais executivos envolvidos no processo de internacionalização de negócios, conforme listado no Quadro 20, assim como os documentos relacionados a cada caso. As entrevistas foram conduzidas ao longo de um período de aproximadamente um ano, especificamente entre dezembro de 2021 e janeiro de 2023. Foram utilizadas, dessa maneira, três fontes de evidências para a coleta dos dados: documentação, registros retirados de páginas da empresa na internet e entrevistas semiestruturadas realizadas com os executivos de cada uma das empresas.

Quadro 20 – Lista de respondentes do estudo

Caso	Empresa	Posição	Código de entrevistado	Duração (min)
1	AppsFlyer	Diretor	R1Case01	35
1	AppsFlyer	Gerente		41
1	AppsFlyer	Diretor		47
2	Canva	Gerente I	R1Case02	59
2	Canva	Gerente I		53
2	Canva	Gerente II		32
3	Gympass	Fundador	R1Case03	50
3	Gympass	Gerente I		44
3	Gympass	Fundador		36
4	GoDaddy	Diretor I	R1Case04	58
4	GoDaddy	Diretor II		55
4	GoDaddy	Diretor I		39
5	OLX	Diretor	R1Case05	31
5	OLX	Gerente		45
5	OLX	Diretor		56
6	DocuSign	Diretor	R1Case06	33
6	DocuSign	Gerente		52
6	DocuSign	Diretor		48
7	Infracommerce	Diretor	R1Case07	42
7	Infracommerce	Gerente		54
7	Infracommerce	Diretor		37
8	Domestika	Diretor	R1Case08	40
8	Domestika	Gerente		46
8	Domestika	Diretor		51

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas foram registradas e transcritas, com as informações coletadas sendo codificadas e organizadas indutivamente em categorias. Inicialmente, os dados brutos foram analisados e condensados, servindo como base para a codificação e categorização detalhadas. Ao longo da codificação, várias unidades de dados codificados foram extraídas e avaliadas. As consistências nos códigos emergentes foram verificadas, e diferentes categorias foram integradas à medida que a análise progredia, permitindo identificar temas de ordem superior.

Considerando o caráter exploratório desta pesquisa, alternou-se entre a coleta de dados, a codificação e a teorização, revisando periodicamente os dados brutos e obtendo novos insights (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki, & Paavilainen-Mäntymäki, 2020). Os insights e conceitos emergentes foram avaliados de acordo com os dados e a literatura pré-existente. Elaborou-se uma análise de caso único para cada empresa, baseando-se na coleta e organização de dados. Eventuais dúvidas foram verificadas e validadas pelos entrevistados. Posteriormente, foi realizada uma análise de casos cruzados, comparando casos em diversas categorias. O método de análise de caso cruzado incrementou a confiabilidade e a transferibilidade das descobertas do estudo de caso, aprimorando os resultados das oito análises de caso único e gerando novos temas e conceitos ao se comparar e contrastar os casos combinados (Adcock & Collier, 2001).

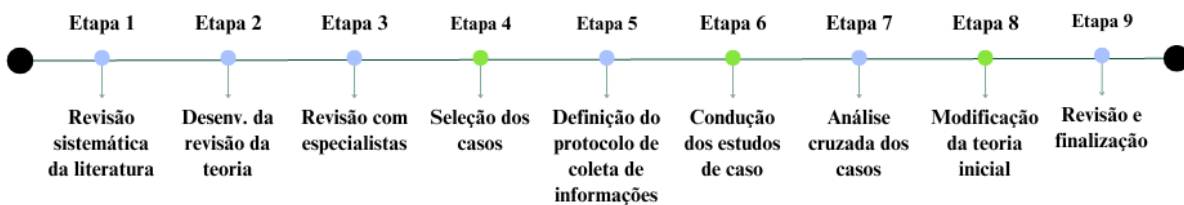
Além da análise de casos individuais, Miles et al. (2014) afirmam que a confiabilidade de uma pesquisa pode ser avaliada por meio de uma série de táticas, como a triangulação e verificação de membros. Estas também foram estratégias usadas para aumentar a precisão, credibilidade, validade e aplicabilidade deste estudo.

O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir das proposições iniciais, do modelo de pesquisa e das teorias apresentadas, visando insights gerais e não restritos a estratégias empresariais. As opiniões compartilhadas pelos executivos foram fundamentadas em suas experiências e em uma ampla análise do mercado. Conduziu-se um estudo piloto para tanto. O questionário tratou de questões como os facilitadores para a escalada internacional, os riscos internos e externos envolvidos no processo, os principais resultados, metas e métricas da fase de escalonamento, o papel dos fundos de investimentos, as transformações organizacionais que ocorrem durante esse processo e os fatores externos que impactam a escalada global. A análise busca, sobretudo, compreender a experiência e percepção dos executivos no panorama geral, não se atendo a retratar estratégias específicas ou visões oficiais das empresas.

Os conceitos do quadro conceitual orientaram a consolidação dos dados por meio de resumos escritos, codificação e desenvolvimento de temas. Estes foram dedutivamente formados a partir de teorias e proposições, buscando sua aplicabilidade ao processo de *scale-*

up. Paralelamente, a pesquisa seguiu uma via indutiva, na qual casos emblemáticos direcionaram a criação de categorias e notas analíticas. A combinação dessas abordagens possibilitou a codificação aberta e interpretativa. Adicionalmente, um segundo pesquisador aplicou os códigos para garantir sua robustez, por meio de uma validação conjunta.

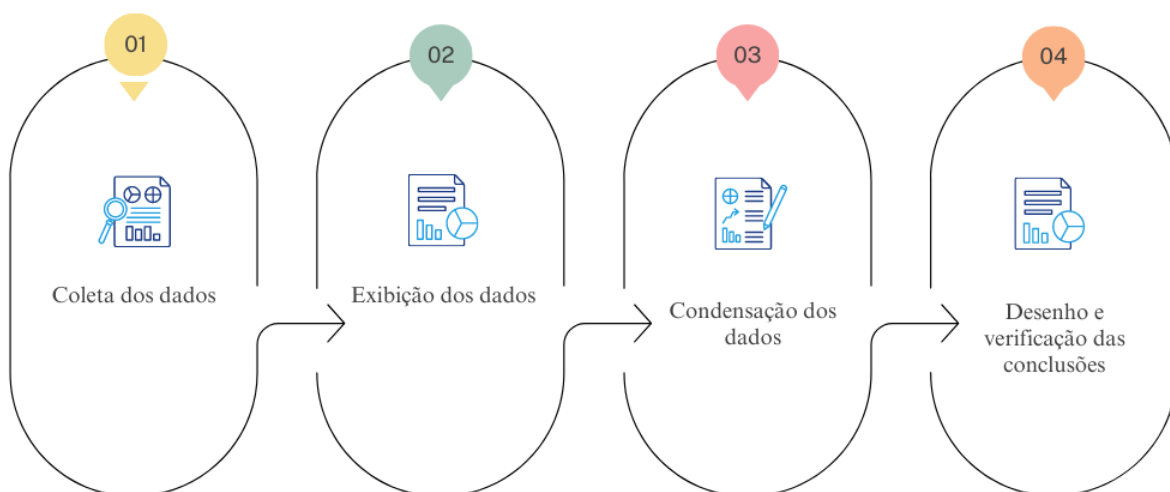
Figura 11 – Etapas de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo de análise de dados foi baseado em Miles et al. (2014) e conteve os elementos de condensação dos dados; a visualização dos dados e a elaboração e verificação das conclusões foram feitas de forma iterativa e simultânea.

Figura 12 – Etapas da análise



Fonte: Adaptada de Miles et al. (2014).

A condensação dos dados ocorreu em primeiro e segundo nível, permitindo a codificação aberta e interpretativa, com apoio das famílias de códigos propostas dedutivamente a partir do referencial teórico desta pesquisa e daqueles que emergiram de forma indutiva.

A base da análise dos dados qualitativos consistiu em transitar entre os dados e a literatura, a fim de estabelecer uma sequência de evidências e, em seguida, elaborar um arcabouço teórico (Wong, 2008).

3.2 Modelo de análise e apresentação dos casos

Os dados adquiridos na fase inicial da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas realizadas com participantes relevantes ao estudo. Essas entrevistas foram subsequentemente transcritas e submetidas a um processo rigoroso de análise, assistida pelo software especializado atlas.ti®. Essa análise foi orientada segundo a estrutura metodológica proposta pelos pesquisadores Miles et al. (2014), que descrevem um processo de análise em três partes: condensação, visualização e conclusões.

A fim de garantir a confiabilidade dos resultados, as entrevistas foram codificadas em dois níveis diferentes por dois pesquisadores independentes. Os dados resultantes desses processos de codificação foram então comparados um ao outro, visando identificar e corrigir quaisquer discrepâncias ou erros que pudessem ter ocorrido, garantindo assim maior fidedignidade e confiabilidade aos resultados.

Com a utilização do software atlas.ti®, os documentos primários (as entrevistas) foram detalhadamente analisados. Isso foi feito por meio da aplicação de códigos específicos aos dados, que foram originados de maneira dedutiva – derivados da teoria existente – ou indutiva – surgindo diretamente do texto. Além disso, os pesquisadores utilizaram uma ferramenta de citação especialmente desenvolvida para tanto, criada a partir da seleção de segmentos específicos de texto.

Após a aplicação desses códigos, ocorreu um segundo ciclo de codificação, no qual a lista inicial de códigos foi revista e analisada em relação a sua congruência com a estrutura teórica estabelecida. Foi nesse ponto do processo de análise que se propuseram famílias de códigos. Essas famílias, sendo conjuntos de códigos relacionados, permitiram atribuir significado e interpretar os dados coletados de maneira mais precisa. Seguindo as sugestões de Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006), as categorias foram corrigidas, ou até mesmo redefinidas, caso não se alinhassem adequadamente aos dados após uma revisão mais detalhada.

Finalmente, foi elaborado um modelo de apresentação dos casos, projetado para sustentar a apresentação de cada caso individualmente. Esse modelo engloba fases que são consideradas importantes para a apresentação adequada, incluindo: i) contexto e história – caracterizando o ambiente operacional da empresa, sua trajetória histórica e o perfil dos agentes

envolvidos; e ii) análise de riscos no processo de escalada internacional – uma análise detalhada dos potenciais riscos enfrentados pelas *scale-ups* no decorrer de sua expansão internacional, segundo a percepção dos executivos entrevistados.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados provenientes da análise dos riscos nos processos de escalada global, segundo a percepção de executivos das empresas AppIsFlyer, Canva, Gympass, GoDaddy, OLX, DocuSign, Infracommerce e Domestika. O corpus de dados foi construído por meio de entrevistas com gestores-chave e exame da documentação fornecida por cada organização.

O escopo de análise abrange diferentes setores, o que permite a observar particularidades distintas e desafios no contexto de escalada global. Os resultados são estruturados por empresa, de maneira que primeiramente é esclarecido o contexto organizacional, seguido pela exposição das estratégias adotadas para a escalada e os riscos identificados.

Com este capítulo, espera-se contribuir para o entendimento acadêmico do fenômeno de escalada global das *scale-ups*, proporcionando uma base para futuras pesquisas na área e orientações práticas para tomadores de decisão.

4.1 AppsFlyer

De acordo com o site da AppsFlyer, a companhia foi fundada em 2011 por Oren Kaniel e Reshef Mann, com sede em Tel Aviv, Israel e com vinte escritórios globais, incluindo Nova York, Londres, Singapura e São Francisco. A empresa desenvolveu uma ferramenta cujos objetivos são: medir com precisão os gastos com anúncios móveis e “democratizar” o marketing móvel. A plataforma da AppsFlyer possibilita aos anunciantes acompanharem a jornada do usuário, desde a instalação até a conversão, fornecendo informações sobre as fontes de instalação e o desempenho das campanhas de publicidade (Takahashi, 2021).

Sua oferta com foco na privacidade permite aos profissionais de marketing móvel medirem o impacto das campanhas, rastrear instalações orgânicas e inorgânicas, o envolvimento do usuário e os retornos sobre cada dólar gasto, além de coletar informações, baseadas em dados, para a tomada de decisões (YourStory, 2021).

Desde sua fundação, a AppsFlyer tem crescido rapidamente, tornando-se uma “*startup* unicórnio” em 2019, após levantar US\$ 210 milhões em investimentos (Swant, 2020). O sucesso da AppsFlyer é atribuído à precisão dos dados, à obsessão pelo cliente, à privacidade, à segurança e a sua capacidade de oferecer soluções avançadas de atribuição, incluindo análise

de dados e inteligência artificial, para ajudar as empresas a entenderem o impacto de suas campanhas móveis de marketing (Adsider, 2021a).

A AppsFlyer trabalha com mais de 12 mil clientes, incluindo marcas líderes, como eBay, HBO, Tencent, NBC Universal, Minecraft, US Bank, Macy's e Nike, e está conectada a um ecossistema de mais de 5 mil parceiros, incluindo Facebook, Google, Apple Search Anúncios, Twitter, Salesforce, Adobe e Oracle (Business Wire, 2020).

A empresa é uma das *scale-up* de software como serviço (SaaS) de mais rápido crescimento global, com uma avaliação de US\$ 2 bilhões (YourStory, 2021), e se capitalizou rapidamente: recebeu financiamento inicial em 2012 e levantou US\$ 7 milhões em financiamento da Série A em 2014. Mais três rodadas se seguiram em 2015 e 2017, e a mais recente de \$ 210 milhões em seu financiamento Série D (Adsider, 2021b).

Os investidores da AppsFlyer incluem Magma Venture Partners, Pitango Venture Capital, Eight Roads Ventures, Goldman Sachs, Qumra Capital, DTCP (Deutsche Telekom Capital Partners) e Salesforce Ventures. Aproveitando o aumento causado pela pandemia nas instalações de aplicativos, a AppsFlyer ultrapassou um ARR de US\$ 200 milhões, e já conta com 1.200 funcionários em várias partes do mundo. Seu painel de produtos está disponível em inglês, chinês, japonês, francês e espanhol (YourStory, 2021).

Análise de risco

No contexto da AppsFlyer, os fatores críticos que facilitaram a fase de escalada internacional incluem a flexibilidade e a capacidade de se adaptar ao mercado local, além da equipe local. Segundo R1Case01, a flexibilidade é fundamental para o sucesso na internacionalização, pois a mesma receita não funciona em todos os países. É importante ter a habilidade de fazer adequações, para que o produto ou serviço seja bem-sucedido no mercado em que está entrando. Além disso, contar com uma equipe local é fundamental, pois é importante ter pessoas que entendam o mercado local e possam fornecer conhecimento e suporte.

Por exemplo, ao tentar entrar no mercado brasileiro, foi importante ter a flexibilidade de se adaptar aos costumes e hábitos locais, pois o Brasil tem suas próprias “jabuticabas”, que tornam o processo de escalada de negócios diferente de outros países. Além disso, ter uma equipe local que possa fornecer conhecimento e apoio foi fundamental.

Segundo relatos internos da empresa, a escalada internacional apresenta tanto desafios internos como externos. De acordo com uma perspectiva, é importante para a companhia

conseguir manter sua cultura, mesmo enquanto se expande para novos mercados. É fundamental que os colaboradores locais se sintam parte de uma empresa maior e multinacional, e que tenham acesso aos mesmos recursos e oportunidades disponíveis nas outras filiais. Isso é essencial para evitar a sensação de estarem em uma filial isolada e desconexa da matriz.

Por outro lado, é importante que a empresa tenha flexibilidade para se adaptar ao mercado local. Isso inclui a tropicalização de seu produto, mas também toda a cadeia, incluindo o atendimento ao cliente e a estrutura de preços. Em muitos casos, a falta de compreensão do mercado local pode levar a fracassos. Por exemplo, um superproduto pode não ter sucesso devido a um preço errado ou à falta de equipe local para fornecer suporte adequado.

Segundo os gestores entrevistados, a liderança de uma empresa em crescimento apresenta muitos desafios e pressões. A avaliação do sucesso da empresa costuma ser medida por meio de métricas e resultados. No começo da operação, o foco está principalmente na receita e no aumento do *marketshare*, independentemente do custo. No entanto, na escalada, há uma mudança na perspectiva, e as métricas de sustentabilidade ganham importância.

Além da receita, a lucratividade e a satisfação do cliente também são importantes indicadores de sucesso. A métrica interna de satisfação dos colaboradores também é relevante, pois pode afetar a sustentabilidade do negócio. Uma equipe estressada e insatisfeita pode levar a problemas na entrega de serviços e produtos, o que pode impactar negativamente a empresa em longo prazo.

De acordo com R1Case01, a presença de fundos de investimento é considerada importante para o processo de internacionalização e crescimento. Esses fundos, com sua experiência internacional, podem fornecer apoio em diferentes aspectos, desde a realização de contatos comerciais até a organização do negócio. Eles podem ajudar a esclarecer questões relacionadas à legislação local, ajudando a empresa a se adaptar ao mercado e a seguir as práticas adequadas. Além disso, eles também podem transmitir a importância de seguir certos procedimentos, como a necessidade de ter uma empresa local para garantir a legalidade dos pagamentos aos funcionários.

Segundo os gestores, o crescimento de um produto é um processo complexo e desafiador. Quando se trata de operações, a escalabilidade é um aspecto importante a ser considerado. Para garantir o sucesso da escalada, é preciso estar pronto para enfrentar os desafios que surgem ao longo do caminho.

Uma das questões mais importantes é estruturar os processos de forma escalável. Isso significa que a empresa deve estar preparada para crescer sem perder a qualidade do serviço

prestado. Além disso, é fundamental que a empresa tenha uma cultura de escalabilidade, ou seja, de estar sempre preparada para crescer.

Outro ponto importante é a automação dos processos, que permite à empresa atender a uma quantidade maior de clientes sem a necessidade de aumentar significativamente o número de funcionários. Além disso, a segmentação dos clientes em diferentes categorias também pode ser uma estratégia útil para garantir que o negócio possa escalar de forma eficiente.

Segundo os gestores entrevistados, a variação cambial e outros fatores externos, como a retração do mercado devido à crise e a competição local, têm um impacto significativo na fase de crescimento. Por exemplo, durante o planejamento para 2022, a empresa tinha a preocupação de manter o crescimento do ano anterior, tendo em vista a eleição iminente. Além disso, a questão da variação cambial é importante, uma vez que muitas empresas usam o dólar como denominador comum.

De acordo com R1Case01, a variação cambial e a retração do mercado devido à crise são fatores externos que têm um impacto significativo na fase de crescimento. No caso do Brasil, esses fatores são ainda mais relevantes, pois as empresas são obrigadas a lidar com a instabilidade econômica e política do país. A variação cambial, em particular, pode ser um obstáculo significativo para o crescimento de uma empresa, uma vez que a companhia precisa reportar o seu crescimento em dólares, e não em reais. Isso significa que, mesmo que a receita tenha aumentado em 40%, por exemplo, se a desvalorização do real em relação ao dólar tiver sido significativa, o aumento em dólares pode ter sido muito menor. Isso pode levar a uma perda de relevância no mercado, especialmente quando se considera a possibilidade de mudanças políticas, como a eleição de líderes políticos com posições divergentes.

Além disso, a competição local também pode impactar negativamente a fase de crescimento. Por exemplo, se um concorrente passa a vender seus produtos em reais, enquanto a empresa continua a vender em dólares, isso pode tornar seus produtos muito mais caros e inacessíveis aos clientes. Em situações como essa, a empresa pode ter dificuldades de manter seu crescimento.

O cenário é ainda mais complicado quando se considera a questão da retirada de lucros para fora do país, já que a alta carga tributária pode levar a uma perda significativa da renda da filial. Esse cenário torna o ambiente empresarial muito mais desafiador e pode explicar por que muitas empresas optam por investir em outros países, onde as condições são mais favoráveis.

No entanto, é importante destacar que os gestores consideram que esses fatores externos são comuns a todas as empresas, independentemente do país em que estão localizadas. As metas de crescimento estabelecidas pela matriz são iguais para todas as filiais, independentemente da

situação econômica e política do país. Dessa forma, as empresas são obrigadas a lidar com esses fatores e encontrar soluções para continuar crescendo, mesmo diante de desafios.

Em resumo, os fatores externos, como a variação cambial, a retração do mercado e a competição local, têm um impacto significativo na fase de crescimento de uma empresa. Todavia, é possível encontrar soluções para superar esses desafios e continuar crescendo, mesmo diante de um cenário econômico e político instável.

No Quadro 21 é feita uma síntese dos riscos durante a fase de escalada, segundo a percepção dos executivos da AppsFlyer:

Quadro 21 – Riscos na escalada global de *scale-ups*, na percepção dos entrevistados da AppsFlyer

Risco	Descrição
Flexibilidade inadequada	A falta de flexibilidade para adaptar a estratégia, o produto ou serviço ao mercado local pode levar ao insucesso na internacionalização.
Falta de equipe local	A ausência de uma equipe local pode levar a uma compreensão insuficiente do mercado local, falta de suporte e, conseqüentemente, levar ao fracasso do negócio.
Desgaste da cultura da empresa	A expansão internacional pode diluir a cultura da empresa, levando a uma sensação de desconexão entre a matriz e as filiais.
Inadequação à estrutura de preços do mercado local e falta de suporte	A falha em compreender e se adaptar à estrutura de preços do mercado local e à necessidade de suporte ao cliente pode resultar em fracasso.
Enfoque excessivo em métricas de curto prazo	Focar em métricas de curto prazo, como receita e participação de mercado, pode levar a problemas de sustentabilidade em longo prazo.
Insatisfação dos colaboradores	A insatisfação dos colaboradores pode afetar a entrega de serviços e produtos, impactando negativamente a empresa em longo prazo.
Falta de apoio de fundos de investimento	A falta de apoio de fundos de investimento pode limitar o potencial de crescimento e a capacidade de se adaptar a novos mercados.
Estruturação inadequada de processos escaláveis	A falta de processos escaláveis pode limitar o crescimento e comprometer a qualidade do serviço.
Falta de automação	A falta de automação pode limitar a capacidade de servir a um maior número de clientes sem aumentar o número de funcionários.
Variação cambial e retração de mercado	A instabilidade econômica e política pode afetar negativamente o crescimento e a sustentabilidade de uma empresa.
Competição local	Concorrentes locais podem oferecer produtos ou serviços a preços mais baixos, afetando a competitividade da empresa.
Retirada de lucros e carga tributária	A alta carga tributária pode levar à perda de receita, tornando o ambiente de negócios mais desafiador.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses riscos ressaltam a importância da adaptação e flexibilidade na internacionalização, o respeito à cultura corporativa na expansão, a relevância de métricas de sucesso adequadas e de longo prazo, e a necessidade de apoio financeiro para o crescimento. Eles também salientam a importância de uma estrutura de processos escaláveis e automação

nas operações, e a atenção aos fatores externos e à competição local no mercado. Esses fatores são relevantes para mitigar riscos durante a fase de escalada de uma empresa.

4.2 Canva

Sediado na Austrália e lançado em 2013, o Canva é uma plataforma on-line de comunicação visual e colaboração que apresenta uma interface simples, de arrastar e soltar, e uma vasta gama de modelos, que variam de apresentações, gráficos de mídia social e pôsteres a vídeos, além de uma biblioteca de fontes, fotografias, ilustrações e clipes de áudio, estando disponível para desktop, web, iOS e Android (Canva, 2021).

No contexto da empresa Canva, é possível observar uma série de avanços e crescimentos significativos ao longo dos últimos anos. De acordo com as fontes disponíveis em seu site de notícias, em 2020 a empresa anunciou parcerias estratégicas que impulsionaram seu crescimento global, o que resultou em uma valorização recorde naquele ano.

A Fast Company também destacou o Canva como uma das empresas mais inovadoras de seu setor, o que reforça sua posição como líder no mercado de plataformas de design. Em linha com isso, a empresa recentemente anunciou uma nova valorização, de US\$ 40 bilhões, após uma rodada de financiamento de US\$ 200 milhões, liderada por T. Rowe Price e acompanhada por investidores estratégicos novos e existentes, incluindo Franklin Templeton, Sequoia Capital Global Equities, Bessemer Venture Partners, Greenoaks Capital, Dragoneer Investments, Blackbird, Felicis e AirTree Ventures (Canva, 2023).

O rápido aumento na valorização do Canva ocorre quando ele atinge o marco de mais de 60 milhões de usuários ativos mensais em 190 países. À medida que o uso e a adoção global aumentam, a empresa continua a experimentar um crescimento acelerado, mais do que dobrando sua receita ano a ano e permanecendo no caminho para exceder US\$ 1 bilhão em receita anualizada, gerando fluxos de caixa livres positivos (Canva, 2021) O Canva também é usado por cerca de 85% das empresas da Fortune 500. Os fundadores estão sediados na Austrália, com a empresa empregando 1.200 pessoas em Sydney e outras oitocentas em todo o mundo (Insight OpenExO, 2021).

Os usuários do Canva criaram mais de 7 bilhões de designs, com 120 novos designs criados a cada segundo usando a extensa biblioteca da plataforma, com mais de 800 mil modelos e mais de 100 milhões de itens de design, incluindo fotos, vídeos, adesivos, faixas de áudio e ilustrações (Canva, 2021).

A receita da empresa vem do *upselling* para uma versão premium de \$ 10 por mês, com recursos mais sofisticados, ou, mais recentemente, das vendas de uma opção de conta corporativa simplificada. Fotos de alta qualidade – das quais o Canva tem milhões – custam mais US\$ 1 (Konrad, 2019).

A empresa opera em diversos países ao redor do mundo. O número de países e o tipo de suporte que a empresa fornece variam de acordo com a fase de crescimento de cada mercado. De acordo com as informações fornecidas pelos entrevistados, a empresa está presente em cerca de trinta mercados. Alguns exemplos de países incluem a América Latina, como Brasil, México, Argentina e Colômbia. Na Europa, a empresa opera em países como França, Alemanha e Espanha. No Oriente Médio, está presente em países como Turquia e Egito. Na Ásia-Pacífico, a empresa opera em países como Indonésia, Filipinas e Japão.

Análise de risco

De acordo com R1Case02, nos estágios iniciais da escalada de muitas *scale-ups*, o investimento tende a ser baixo ou a equipe pode ser pequena e muito estressada, o que afeta as operações e o crescimento. Especificamente, ao considerarmos o Canva, pode-se ver que, desde o início, os fundadores viram as vantagens da técnica de Search Engine Optimization (otimização de mecanismos de busca) como uma estratégia de longo prazo para alcançar novos usuários de maneira orgânica, o que não é algo muito comum. Além disso, os entrevistados ressaltaram que é necessário ter o apoio e o investimento da liderança, pois é a partir daí que começam as negociações com os diferentes *stakeholders*.

Além disso, para a fase de escala internacional, foi citada a importância de ter a equipe adequada para hiperlocalizar o conteúdo. Como o Canva é uma plataforma centrada em conteúdo, a maior parte da proposta de valor é ter modelos localizados, e isso é a base para escalar rapidamente.

Segundo os gestores, a estratégia de crescimento tem sido dividida em fases. Primeiramente, é contratado um executivo para realizar um lançamento-piloto. Em seguida, se começarem a ver um forte aumento de acessos no novo mercado, a empresa investe mais e constrói uma equipe local maior. Segundo R1Case02, a estratégia é centralizada em termos de decisão de alto nível e localizada em termos de execução.

Durante a fase de escalada, segundo os entrevistados, existem vários riscos internos e externos que precisam ser considerados. Um dos principais é a implementação técnica, já que pode ser difícil estimar o esforço necessário para realizar algo pela primeira vez, e isso pode

levar a atrasos. Além disso, é comum que as empresas cometam erros ao testar suposições sobre o conhecimento de um país ou região específica, o que pode levar a adaptações adicionais. Outro risco é a mudança de direção da empresa ou a falta de suporte contínuo para garantir o sucesso da fase de escalada, especialmente na implementação de novas funcionalidades e nas adaptações a mercados específicos.

Além disso, os gestores afirmaram que um risco significativo é a tentativa de escalar muito rapidamente, sem ter as bases certas. Exemplo disso foi a tentativa de escalar em países como a Índia ou o Brasil sem ter o conteúdo globalizado localmente. Outro problema é a busca por aumentar a equipe rapidamente sem uma estrutura de equipe adequada, o que pode tornar a gestão interna desafiadora e causar desalinhamento entre os times. Isso pode resultar em mensagens de comunicação confusas e posicionamento de marca em cada mercado, o que não é bom para as *startups* como um todo.

Por exemplo, inicialmente o Canva tinha equipes locais gerenciando as mídias sociais em cada mercado-chave, mas depois perceberam que a estratégia de mídia social de cada executivo não era centralizada. Então começaram a testar uma nova forma, contratando uma agência de marketing internacional para gerenciar os canais de aquisição de novos clientes. No entanto, havia um novo desafio, pois, como vinham de uma gestão centralizada, alguns conteúdos ficavam sem personalidade local.

Durante a fase de escala, as principais métricas acompanhadas incluem o aumento no número de usuários, o tempo gasto na plataforma, a participação de mercado e a satisfação do usuário. Todavia, segundo R1Case02, é importante destacar que essas métricas podem variar de acordo com o modelo de negócios da empresa. Por exemplo, empresas com um modelo de negócios *freemium* e baixa receita anual por cliente priorizariam o crescimento do usuário, enquanto empresas com modelos de negócios mais voltados para a monetização priorizariam o aumento de receita. Em última análise, o sucesso da fase de escalada depende da capacidade da empresa de atingir seus objetivos estratégicos e metas de crescimento.

O Canva trata cada mercado separadamente. Em alguns, nos quais tem uma forte penetração e já se observam sinais positivos de monetização, busca-se o crescimento ano a ano em termos de novas aquisições e receita. Já em outros mercados, onde há problemas de pagamento, o foco é a aquisição de novos usuários, em vez da receita.

O suporte de fundos de investimento, segundo os entrevistados, desempenhou um papel importante no processo de escala internacional, especialmente em relação à agilidade do crescimento. No caso de empresas como o Canva, a expansão internacional é uma parte

fundamental da missão e dos objetivos do negócio, pois a meta é alcançar o maior número possível de pessoas e oferecer-lhes as ferramentas necessárias para o design.

Durante o processo de escalada do produto, há uma série de mudanças que precisam ser consideradas. Em primeiro lugar, é importante levar em consideração a localização de todos os pontos de contato com o usuário, desde a página inicial do produto até o centro de ajuda. Isso significa que todos os elementos precisam ser adaptados para que não haja problemas, por exemplo palavras longas em outro idioma que possam prejudicar a experiência do cliente. Além disso, é importante garantir que os métodos de pagamento oferecidos sejam os que os usuários de um país específico realmente utilizam.

Outra mudança importante é a diversidade cultural na biblioteca de conteúdo do produto. Para garantir que os usuários de todo o mundo tenham acesso a conteúdo relevante e culturalmente diversificado, é necessário fazer um esforço adicional para garantir que ele seja produzido, etiquetado, promovido e servido de forma adequada.

A mensagem e o tom de voz da campanha de marketing também precisam ser adaptados para atender às necessidades do mercado específico. Isso significa que as equipes precisam mudar a forma como pensam e estão estruturadas, de modo a atender às necessidades de cada país.

Por fim, quando o produto da Canva escalou, de 10 milhões para cerca de 80 milhões de contas, uma pequena mudança no produto poderia impactar significativamente a jornada de muitas pessoas, tanto positiva como negativamente. A escala do impacto é ampliada, e um ajuste de uma pequena funcionalidade ou sua retirada pode fazer muita diferença. Por outro lado, se a empresa adicionar uma nova funcionalidade bem avaliada, começará a ver um aumento de engajamento nas mídias sociais e um crescimento nas aquisições de usuários por referência. Logo, de certa forma, a disseminação do produto Canva pelo boca a boca aumenta à medida que entram nesse tipo de modo hiperescalável.

No campo estratégico, os fatores externos, como a variação cambial, a retração do mercado e a concorrência local, tiveram um impacto significativo nas operações da empresa. Segundo os entrevistados, é importante que as *startups* estejam cientes dessas influências e preparadas para lidar com elas.

Por exemplo, a variação cambial pode impactar os esforços de monetização, o que leva a uma redução nos gastos com performance marketing e à priorização de outras táticas, como a construção de comunidades e a produção de conteúdo.

Esses fatores têm um impacto significativo na capacidade da empresa de investir em cada mercado. A equipe de crescimento, por exemplo, seleciona cuidadosamente as condições

do mercado e a concorrência existente para determinar o montante a ser investido na aquisição de novos usuários. Hoje, a Canva está investindo fortemente no mercado brasileiro, devido à sua grande base de usuários potenciais e à aceitação do produto pelos consumidores, e está fazendo o mesmo em mercados emergentes, como Indonésia, Índia e Japão, a fim de estabelecer a marca Canva antes que outras empresas possam surgir.

Segundo os executivos, é importante que as empresas estejam cientes desses fatores externos e preparadas para adaptar suas estratégias de acordo com as condições externas. A flexibilidade e a capacidade de se adaptar a mudanças são fundamentais para o sucesso de uma empresa na escala internacional.

No Quadro 22 encontra-se a síntese dos riscos durante a fase de escalada, segundo a percepção dos executivos da Canva:

Quadro 22 – Riscos na escalada global de *scale-ups* na percepção dos entrevistados da Canva

Risco	Descrição
Implementação técnica	Estimativa errônea do esforço necessário para implementar algo pela primeira vez, levando a atrasos e possíveis problemas técnicos.
Conhecimento inadequado do mercado local	Erros ao testar suposições sobre o conhecimento de um país ou região específica, levando a adaptações adicionais necessárias.
Mudança de direção ou falta de suporte	Risco de falta de suporte contínuo para garantir o sucesso da fase de escalada, especialmente na implementação de novas funcionalidades e nas adaptações a mercados específicos.
Escalar muito rapidamente sem as bases certas	Por exemplo, a tentativa de escalar em países como a Índia ou o Brasil, sem ter o conteúdo globalizado localmente.
Crescimento rápido da equipe sem estrutura adequada	A gestão interna pode se tornar desafiadora, causando desalinhamento entre os times e mensagens confusas de comunicação e posicionamento de marca.
Gestão de comunicação não centralizada	Diferentes estratégias de comunicação em cada mercado podem levar a mensagens inconsistentes e à falta de personalidade local.
Variações cambiais e retrações do mercado	Esses fatores externos podem impactar significativamente a monetização e os investimentos da empresa em marketing e desenvolvimento.
Concorrência local	Em mercados específicos, a concorrência local pode representar um desafio significativo para a escala do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que os gestores devem estar cientes dos potenciais riscos inerentes à fase de escalada e adotar medidas para se prepararem efetivamente para eles. Essa preparação envolve identificar antecipadamente os riscos, desenvolver planos de contingência sólidos e implementar estratégias para mitigá-los. Ademais, a agilidade e a adaptabilidade são importantes no processo. As empresas devem estar prontas para modificar suas estratégias e operações, em resposta a mudanças dinâmicas no ambiente de negócios, seja em função de novos concorrentes, mudanças de mercado, seja em função do feedback dos clientes. Promover

uma cultura de flexibilidade, aprendizado contínuo e inovação contribuirá para uma estratégia de crescimento resiliente e bem-sucedida.

4.3 Gympass

De acordo com os entrevistados, a Gympass é uma plataforma que oferece às empresas a possibilidade de subsidiar parte dos benefícios de saúde e bem-estar para seus funcionários. O funcionamento é baseado em um modelo de pagamento de taxa, no qual a empresa arca com uma quantia de acordo com o número de funcionários, e os colaboradores pagam um valor proporcional ao nível do benefício escolhido. O site Startupi (2022) destaca a capacidade da Gympass de mudar seu modelo de negócio e conquistar o mundo, tornando-se uma referência em inovação e empreendedorismo.

A plataforma permite ao colaborador escolher entre diferentes opções de academias e serviços de saúde e bem-estar, sem ser limitado pelas restrições financeiras da empresa. Isso significa que, independentemente do cargo do funcionário, ele pode escolher o nível de benefício que deseja, pagando um pouco mais ou menos, de acordo com sua preferência.

Assim, a Gympass permite aos funcionários ter mais autonomia e flexibilidade em suas escolhas de saúde e bem-estar, enquanto também possibilita aos empregadores uma forma de oferecer benefícios a seus funcionários de maneira mais democrática e acessível.

A Gympass foi fundada no Brasil em 2012, com o objetivo de mudar a forma como as pessoas se exercitam. A empresa oferece a seus usuários acesso a mais de 50 mil academias em mais de onze países, incluindo Estados Unidos, Espanha, Itália, Reino Unido e Alemanha, permitindo que eles experimentem diferentes tipos de atividade física sem a necessidade de se comprometer com um único local ou modalidade (Del Carmen, 2022).

A empresa registra um crescimento de assinantes de dois dígitos mês a mês, impulsionado pelos clientes que buscam programas para locais de trabalho híbridos. Seus parceiros de fitness nos Estados Unidos incluem Gold's Gym, Soulcycle, F45 e Crunch Fitness (Hussain, 2021).

De acordo com a *Época Negócios*, quando a empresa encontrou um modelo de parceria bem-sucedido, optou por investir no México como sua primeira escolha de internacionalização, acreditando que, se o modelo funcionasse lá, também seria bem-sucedido em outros países da América Latina. Em seguida, expandiram para a Europa, onde o mercado é menos competitivo do que nos Estados Unidos. Nessa fase, a empresa adquiriu outra, que vendia passes diários na

Espanha e, em um ano, expandiram para sete outros países, incluindo Inglaterra, França, Alemanha, Holanda, Itália e Portugal.

Depois de consolidar sua presença na Europa, a Gympass voltou sua atenção para a América Latina, abrindo representações na Argentina e no Chile. Em 2017 a empresa tomou uma decisão ousada: investir no mercado dos Estados Unidos, considerado o maior mercado de atividade física do mundo. Hoje, a empresa é global, com foco em garantir e consolidar suas operações, investindo em produtos, experiência do usuário e mais serviços.

De acordo com uma notícia publicada no site Pipeline Valor (Filgueiras, 2021), a empresa captou US\$ 220 milhões, com liderança do SoftBank Group, e já tem valor de mercado de US\$ 2,2 bilhões (Filgueiras, 2021). Outros investidores que participaram dessa rodada incluem: General Atlantic, Moore Strategic Ventures, Kaszek e Valor Capital Group. O financiamento ajudará na expansão nos Estados Unidos e na entrada em novas categorias (Filgueiras, 2021).

A internacionalização da Gympass é um aspecto que tem chamado a atenção de investidores e da mídia. De acordo com uma entrevista publicada no Estadão Link (2022), um investidor afirmou não acreditar na internacionalização da Gympass, mas se surpreendeu com o sucesso da empresa. O site Época Negócios (Tomaz, 2021) destaca a capacidade da Gympass de ultrapassar fronteiras e operar em diferentes países, ampliando ainda mais sua presença global.

Em 2020, a Gympass conquistou mil novos clientes, chegando a uma base de 3 mil empresas, incluindo grandes corporações como Santander, Accenture e Unilever. Desde março de 2021 a empresa tem crescido 10% ao mês, impulsionada tanto pela reabertura das academias como pelo interesse dos usuários nos serviços de bem-estar. Atualmente, de 40% a 50% dos usuários finais da Gympass usam os aplicativos parceiros, e esse número cresceu mais de 30% nos últimos meses (Ingizza, 2021).

A jornada da Gympass até o sucesso não foi linear, pois a pandemia levou a uma interrupção nas atividades presenciais e a empresa precisou demitir 20% de seus funcionários e fechar operações internacionais menores (Callaghan, Lösch, Pione, & Teichner, 2021). No entanto, ela desenvolveu soluções para ajudar as academias a oferecerem aulas on-line, estabilizando o número de cancelamentos.

De acordo com um estudo da McKinsey, o mercado global de bem-estar movimenta US\$ 1,5 trilhão por ano e está crescendo de 5% a 10% anualmente (Callaghan et al., 2021). No mercado brasileiro, a *startup* já conta com cerca de 22 mil academias cadastradas em todo o país e boa parte de suas empresas clientes estão localizadas em São Paulo (Samor, 2019). Para

expandir sua presença, a Gympass está montando equipes especializadas em captar novos clientes e parceiros em outros mercados, incluindo capitais das regiões Nordeste e Norte, bem como em outros grandes centros do país.

Análise de risco

A expansão internacional é um desafio que muitas empresas enfrentam em sua jornada de crescimento. É importante considerar o tipo de modelo de negócio e a tecnologia oferecida, bem como o tipo de produto, ao avaliar a viabilidade da escalabilidade em diferentes mercados. Segundo os executivos da Gympass, a empresa passou por várias mudanças em seu modelo de negócio antes de chegar a seu atual modelo de vendas ou benefício corporativo.

A decisão de expandir internacionalmente se baseou na criação de um ecossistema, conhecido como *three-sided marketplace*, que agrega valor aos três pilares do negócio: empresas, funcionários e academias. A Gympass oferece a empresas um produto mais econômico, gerando informações para ajudá-las a economizar em seus planos de saúde. Além disso, o funcionário paga menos e tem mais flexibilidade e acesso à atividade física. Já as academias têm acesso a subsídios das empresas para atrair novos usuários.

A problemática da qualidade de vida é a mesma em diferentes regiões, o que permitiu a replicabilidade do modelo em outros países. A estratégia de expansão foi começar pelos mercados menos centralizados da América Latina e Europa antes de seguir para os Estados Unidos, que é o mercado principal, mas também o mais competitivo.

O México foi o primeiro país a ser aberto, devido a seu grande potencial de crescimento, ao mercado fragmentado de academias e à política de benefícios ainda não tão estruturada. Depois a Espanha foi escolhida como a porta de entrada para a Europa. A partir daí, a empresa aprendeu com seus primeiros países e, em seguida, abriu dez países em um curto período.

Em resumo, a expansão internacional é uma decisão complexa que requer uma avaliação cuidadosa do modelo de negócio e da viabilidade de escalabilidade em diferentes mercados. No caso da Gympass, a empresa avaliou que tinha um modelo escalável e que agregava valor para todos os pilares.

Para garantir a eficiência e a efetividade de seu modelo de negócios, a Gympass adotou o uso de *playbooks*, que são guias detalhados para implementar suas políticas e estratégias. Todavia, inicialmente optou-se por uma abordagem flexível, permitindo a adaptação do modelo a diferentes países e suas particularidades. No entanto, essa abordagem resultou na criação de

“monstrinhos independentes”, dificultando a consolidação do negócio em termos de política comercial e produto.

Diante desse cenário, os executivos mudaram sua estratégia e passaram a adotar uma abordagem mais centralizada, com um modelo e produto únicos para todos os países. Esse modelo de standardização permitiu à empresa capturar uma parcela significativa do mercado, mas ainda havia espaço para aperfeiçoamento.

No momento, a empresa adota um *playbook* diretivo, com um modelo e fluxo de venda unificados em todo o mundo, sem possibilidade de personalização para cada filial. Segundo R1Case03, essa abordagem é desafiadora, pois é importante levar em consideração as diferentes opiniões. Por outro lado, é preciso avaliar as decisões de maneira objetiva e buscar a eficiência e a escalabilidade do negócio.

Segundo R1Case03, a decisão de expansão internacional é um aspecto complexo que requer uma avaliação cuidadosa das vantagens e desafios envolvidos. Por um lado, existe o potencial de ampliar o alcance de um produto ou serviço em mercados não explorados, aumentando a receita e o crescimento da empresa. Por outro, a expansão internacional também pode resultar em perda de foco, eficiência e coesão da equipe.

No caso da Gympass, a empresa enfrentou desafios significativos na sua expansão internacional acelerada, incluindo a perda de foco na execução e preparação, a dificuldade de manter a cultura da empresa durante a contratação em massa e a falta de processos internos maduros, incluindo avaliação de desempenho e processos de vendas.

De acordo com R1Case03, se tivesse a oportunidade de fazer tudo novamente, a empresa faria a internacionalização com menos países, dando prioridade à organização interna e à maturidade dos processos antes de expandir para outros mercados. Isso permitiria capturar uma parcela significativa do valor em seus principais mercados antes de expandir para outros países.

Ou seja, a Gympass conseguiu chegar a uma posição sólida no mercado global, mas o processo foi complexo, e poderia ter sido mais simples se fosse planejado de maneira mais estruturada.

De acordo com os entrevistados, é importante ter em mente que a decisão de expandir internacionalmente envolve *trade-offs*, incluindo a alocação de recursos e o equilíbrio entre crescimento local e internacional. No caso específico da Gympass, a empresa enfrentou dificuldades na expansão internacional devido ao risco de perda de foco, eficiência na execução e falta de preparação para lidar com questões culturais e formais, como processos de avaliação de desempenho e compras.

A empresa também enfrentou desafios na construção de seu *marketplace*, com o objetivo de equilibrar o crescimento de academias, empresas e usuários. Para isso, foram estabelecidos *milestones* importantes, como o número de academias e empresas, usuários e acordos com grandes redes de renome. Essas métricas foram utilizadas para garantir que o *marketplace* estava equilibrado e funcionando corretamente.

Segundo R1Case03, o suporte de fundos de investimento foi fundamental para o sucesso da Gympass, pois, sem a ajuda dos fundos, o crescimento da empresa seria mais lento e difícil, considerando que o processo de construção é desafiador e exige muito investimento, mas, uma vez que a base é estabelecida, a retenção de clientes é alta e o modelo de negócios é estável. Além disso, é difícil para novos entrantes no mercado concorrer com a empresa, pois é necessário ter uma quantidade significativa de recursos financeiros e uma rede sólida de empresas e academias.

O processo de escalada de uma empresa acarreta mudanças significativas em relação à equipe, liderança e estrutura. Segundo os entrevistados, com o crescimento do volume de negócios, a equipe passa a se especializar, o que resulta em uma mudança interna significativa. A liderança também enfrenta desafios ao lidar com uma equipe muito maior e espalhada em diferentes países, o que requer a rápida contratação de profissionais. Além disso, a burocracia e a definição de processos internos se tornam muito mais importantes para garantir a eficiência da escalada.

Quando se trata de produto, a visão de longo prazo é fundamental para garantir a escalabilidade do negócio. A empresa precisa seguir sua visão estratégica e se manter focada, mesmo diante de possíveis distrações e oportunidades.

Segundo os entrevistados, fatores externos, como o impacto da variação cambial, são bastante relevantes, já que sua principal receita é reportada em dólares. A flutuação do dólar pode afetar a apresentação dos resultados, mesmo que o negócio esteja crescendo localmente. Além disso, a presença de competidores locais também pode ser um desafio, principalmente em relação à guerra de preços e à rentabilidade. Esses competidores podem ser mais atraentes aos clientes, pois oferecem uma tropicalização do produto e estão mais próximos das necessidades locais.

Por fim, R1Case03 relata que a Gympass precisou equilibrar a necessidade de manter a rentabilidade com a preservação do valor de seu produto. Em alguns casos, pode ser necessário renunciar a algumas funcionalidades para manter a competitividade, mas a empresa tem uma linha clara em relação ao valor de seu produto e sabe que ele entrega mais em alguns aspectos. A Gympass acredita que o perfil global de seu produto atende a maior parte dos clientes. A

decisão de manter sua estratégia global, mesmo diante da concorrência local, requer determinação e segurança no valor do produto.

No Quadro 23 encontra-se uma síntese dos riscos durante a fase de escalada, segundo a percepção dos executivos da Gympass:

Quadro 23 – Riscos na escalada global de *scale-ups* na percepção dos entrevistados da Gympass

Risco	Descrição
Perda de foco	Ao expandir-se internacionalmente, as empresas podem enfrentar dificuldades para manter o foco em seus mercados principais. Esse risco foi observado na Gympass, que avaliou que poderia ter se concentrado mais em mercados-chave antes de se expandir agressivamente.
Eficiência na execução	A eficiência na execução pode ser prejudicada pela necessidade de se adaptar a novos mercados e culturas. As empresas podem enfrentar dificuldades para aplicar seus processos em novos contextos.
Diluição da cultura corporativa	A expansão internacional pode levar à contratação em massa, o que pode diluir a cultura corporativa se não for bem gerenciada.
Processos internos imaturos	A expansão agressiva pode revelar a falta de maturidade em processos internos, como avaliação de desempenho e vendas.
Desequilíbrio no ecossistema de negócios	Na construção de um ecossistema de negócios, como o <i>three-sided marketplace</i> da Gympass, é importante manter o equilíbrio entre os diferentes atores (empresas, funcionários e academias). A expansão pode tornar mais difícil a manutenção desse equilíbrio.
Variação cambial	Como uma empresa internacional, a Gympass é sensível às variações cambiais. A flutuação do dólar pode afetar a apresentação dos resultados, mesmo que o negócio esteja crescendo localmente.
Competição local	Competidores locais podem representar um desafio significativo, especialmente se eles são capazes de oferecer produtos ou serviços mais adaptados às necessidades locais e a um preço mais competitivo.
Preservação do valor do produto	À medida que as empresas se expandem internacionalmente, elas podem enfrentar pressões para modificar seus produtos ou serviços para atender às demandas locais. Isso potencialmente pode diluir o valor de seus produtos ou serviços.

Fonte: Autor (2023).

Conclui-se que a expansão internacional, embora promissora, pode ensejar uma série de riscos e desafios que precisam ser gerenciados. A perda de foco, a diluição da cultura corporativa, a eficiência na execução e a maturidade dos processos internos são algumas das questões que a Gympass enfrentou em sua jornada. Além disso, a manutenção do equilíbrio em seu modelo de negócio de *three-sided marketplace*, as variações cambiais e a presença de competidores locais surgem como desafios adicionais que podem impactar a efetividade da expansão. Por fim, a preservação do valor do produto é um fator relevante que, se mal gerenciado, pode afetar negativamente a posição competitiva da empresa. A experiência da Gympass ilustra que uma abordagem cuidadosa e planejada é importante ao se considerar a expansão internacional.

4.4 GoDaddy

A GoDaddy foi fundada em 1997 em Phoenix, Arizona, pelo empresário Bob Parsons. Antes de fundá-la, Parsons vendeu sua empresa de serviços financeiros de software, Parsons Technology, para a Intuit por \$ 65 milhões em 1994. Ele saiu de sua aposentadoria em 1997 para lançar a Jomax Technologies, que se tornou GoDaddy Group Inc. A GoDaddy recebeu um investimento estratégico, em 2011, de fundos de *private equity*, KKR, Silver Lake e Technology Crossover Ventures (Zippia, 2023).

A GoDaddy oferece soluções “*one-stop shop*” para atender às necessidades dos clientes em diversas as etapas de sua jornada. A empresa fez investimentos significativos na localização de seus serviços, considerando que quase metade de seus clientes está em mercados internacionais. A GoDaddy oferece suporte por meio de sua equipe global de especialistas, disponíveis 24/7/365. A empresa gerencia e relata seus negócios em dois segmentos principais: Aplicações e Comércio (A&C) e Plataforma Principal (Core), que incluem vendas de produtos contendo software proprietário, produtos de comércio e soluções de produtividade de terceiros, vendas de registro e renovação de domínios, hospedagem e segurança de sites (GoDaddy Inc., 2022).

A GoDaddy tem uma marca global com alto nível de reconhecimento e é um dos maiores provedores de nomes de domínio, abrangendo quase 84 milhões de domínios, representando 24% do total de aproximadamente 350 milhões de nomes de domínio registrados em todo o mundo, conforme indicado pelo Relatório da Indústria de Nomes de Domínio da VeriSign, em setembro de 2022 (VeriSign, 2022). Devido a sua presença global, a empresa pode aproveitar a força de sua marca, o que é uma vantagem competitiva quando os clientes buscam soluções e produtos. Com uma base de 20,9 milhões de clientes pagantes, a GoDaddy tem taxas de retenção superiores a 85%. A empresa opera em 54 mercados globais, e, em 2022, 47% de sua base de clientes e um terço da receita derivaram da presença internacional (GoDaddy Inc., 2022).

Até 2022, a GoDaddy contava com 6.910 funcionários em todo o mundo, incluindo 3.124 em serviços de atendimento ao cliente e suporte (os GoDaddy Guides), 2.378 em tecnologia e desenvolvimento, 523 em marketing e publicidade e 885 em funções administrativas gerais (GoDaddy Inc., 2022).

Um aspecto central da estratégia internacional da empresa é a filosofia de localizar seus produtos e experiência do cliente e implementá-los por meio de sua infraestrutura global. Até

31 de dezembro de 2022, a GoDaddy tinha cerca de 9,9 milhões de clientes fora dos Estados Unidos e obteve aproximadamente 32% (por ano) de suas reservas totais de vendas internacionais em 2022, 2021 e 2020. A empresa construiu uma equipe dedicada responsável pela internacionalização e localização de seus produtos principais, bem como seus esforços de atendimento ao cliente e marketing (GoDaddy Inc., 2022).

A empresa oferece produtos localizados e atendimento ao cliente em 54 mercados ao redor do mundo e adotou uma abordagem rigorosa para gerenciar o nível de investimento que espera fazer em cada mercado geográfico em que entra, com base em uma abordagem de níveis de mercado. A empresa espera continuar expandindo internacionalmente de forma estratégica, aumentando sua participação e penetração nos mercados internacionais nos quais entrou nos últimos anos (GoDaddy Inc., 2022).

De acordo com o relatório anual da GoDaddy, de 2021, a expansão internacional é uma das principais estratégias para o crescimento contínuo do negócio (GoDaddy Inc., 2021). A empresa está buscando aumentar sua presença em mercados internacionais, oferecendo produtos e serviços localizados em diversos idiomas e moedas, expandindo sua infraestrutura em locais estratégicos e estabelecendo operações de atendimento ao cliente no exterior.

No entanto, essa expansão também apresenta desafios, incluindo a necessidade de lidar com barreiras culturais e linguísticas, cumprir as regulamentações locais, lidar com riscos cambiais, enfrentar instabilidade política e social e competir em mercados emergentes com preços mais baixos. Além disso, a empresa pode enfrentar dificuldades para recrutar e reter funcionários qualificados em mercados internacionais (GoDaddy Inc., 2022).

Análise de risco

De acordo com os executivos da Godaddy, na fase de escalada, a empresa deve ser capaz de crescer sem a necessidade constante da presença dos proprietários ou fundadores, além do potencial para atuar em múltiplos países e ser adaptável às necessidades de diferentes consumidores, incluindo línguas e culturas diferentes.

R1Case04 também destaca a importância de pensar no potencial de customização do produto para atender às necessidades de outros países. Isso inclui a capacidade de se adaptar a diferentes tipos de soluções, como a segurança, e a necessidade de ser escalável e customizável para outros mercados.

Segundo os entrevistados, existem muitos fatores que precisam ser considerados quando se trata de expandir uma empresa em outro país, mas o mais importante para o setor de

marketing é garantir uma comunicação efetiva. É comum que as empresas enviem executivos ou contratem executivos locais para entender o mercado, porém muitas vezes a mensagem global não funciona e é preciso se adaptar ou criar uma comunicação local, incluindo o tom de linguagem, as imagens e músicas usadas, a forma como é feito o copywriting, e se tudo está adequado ao momento e ao público-alvo. Além disso, a comunicação precisa ser adequada em todas as interações da empresa, incluindo o site, o *call center* e as redes sociais.

Outro fator importante é entender como o produto é usado no mercado local. As pessoas podem usá-lo de forma diferente em diferentes países, por isso é importante conhecer o público-alvo e fazer um trabalho educacional, se necessário. Por exemplo, nos Estados Unidos, é comum que as pessoas já tenham uma mentalidade de criação de uma marca e presença on-line ao iniciar um negócio, enquanto no Brasil pode ser necessário fazer um trabalho educacional para ensinar sobre a importância da presença on-line para ser encontrado pelos clientes.

Segundo os executivos, a entrada de empresas estrangeiras em novos mercados pode ser um desafio complexo. A GoDaddy, por exemplo, começou vendendo domínios internacionais, como “.com”, “.org” e “.net”, mas, para atender ao mercado brasileiro, era necessário também vender “.com.br”. Para tanto, foi preciso integrar-se com o Registro.br, o que levou a empresa a buscar uma pessoa local que entendesse o mercado e pudesse negociar esse tipo de produto.

De acordo com R1Case04, a GoDaddy também enfrentou desafios na integração de seus produtos com as necessidades locais. Por exemplo, a integração com o Fedex para a entrega de produtos on-line foi útil em outros mercados, mas 90% dos *e-commerces* no Brasil precisam de integração com os Correios.

Com relação às métricas de gestão, segundo R1Case04, o mercado brasileiro é único e diferente de outros países, e isso é especialmente verdadeiro quando se trata de empresas americanas. Enquanto as empresas americanas são muito bem recebidas no México, os brasileiros preferem empresas com uma presença mais local e que entendam sua cultura e suas necessidades enquanto consumidores.

Por essa razão, a GoDaddy, uma empresa de registro de domínios, decidiu montar uma central de atendimento com profissionais brasileiros para oferecer ajuda e suporte aos seus clientes ao longo de sua jornada. Além disso, a empresa valoriza seus clientes e usa suas histórias reais em sua comunicação e marketing para se conectar ainda mais com o público brasileiro.

A GoDaddy também oferece preços competitivos em relação a seus concorrentes, o que ajuda a atrair ainda mais clientes para sua plataforma. Para garantir que esses preços sejam

exclusivos ao mercado brasileiro, a GoDaddy implementou medidas de segurança, de modo a evitar a compra por parte de clientes estrangeiros.

Os executivos relatam que, durante a escalada, foi muito efetivo mostrar ao público o rosto das pessoas que estavam por detrás da empresa. Não se trata apenas de propagandas na TV ou no YouTube, e sim de deixar claro que há pessoas reais, simpáticas e engajadas trabalhando na empresa. Isso gera empatia e um boca a boca positivo. Embora seja difícil comprovar essa efetividade numericamente, é uma estratégia que cresce de forma exponencial, à medida que as pessoas vão conhecendo o negócio.

Para isso, é importante participar de eventos e fóruns, estar presente nas redes sociais e responder de forma humana às perguntas dos seguidores. Quando as pessoas veem que há pessoas engajadas trabalhando na empresa e que elas estão dispostas a ajudar, isso amplia a divulgação da marca e aumenta a indicação.

De acordo com R1Case04, empresas cometem o erro de terceirizar o atendimento, colocando uma equipe de *call center* em outro país, como a Índia, por exemplo. Isso pode gerar uma aversão nas redes sociais, já que as pessoas ficam irritadas com esse tipo de atendimento automatizado e sem empatia.

Todavia, os entrevistados reforçam que essas estratégias não trazem retorno de forma imediata, sendo um trabalho de longo prazo, que pode levar pelo menos um ano para começar a dar resultados sólidos, mas a vantagem é sua consistência, tanto no crescimento quanto na sua sustentação.

No contexto de escalada, R1Case04 destaca que a pressão por resultados em curto prazo é um risco muito grande, especialmente para as empresas de capital aberto que precisam entregar resultados aos acionistas a cada trimestre. Um dos riscos, por exemplo, é o de baixar o preço do produto para atrair clientes rapidamente, levando a uma situação de margem negativa. Esse é um dos maiores riscos, pois as consequências dessas ações perduram por muito tempo e podem comprometer o futuro da empresa. Às vezes, são necessários mais de seis meses para conseguir voltar a ter um volume de vendas por um preço adequado, e, em alguns casos, isso nunca acontece. Por isso, é preciso ter cuidado e não ceder à pressão por resultados em curto prazo, pois isso pode ter um impacto negativo em longo prazo.

Segundo os executivos, a história da Uber é um exemplo disso. Embora tivessem um produto incrivelmente diferenciado, eles aplicaram também um preço baixo, e isso tem trazido resultados ruins até hoje. De acordo com os entrevistados, muitas empresas de capital aberto vêm para o Brasil com a mesma lógica de “conseguir muitos assinantes jogando o preço para baixo”, mas depois não conseguem subir o preço devido aos altos custos, custos em dólar e

custos de servidor e campanha, entre outros. Isso cria a percepção de que o Brasil não é lucrativo, o que não é verdade. Ao contrário, é preciso fazer um trabalho mais estruturado para ter uma operação lucrativa aqui.

Muitas empresas estão acostumadas a fazer marketing *top-down*, gastando muito dinheiro em campanhas sem criar um relacionamento com o consumidor brasileiro. Isso não tem sustentação, e, quando a empresa para de investir, sua curva de vendas cai de novo. Além disso, se as pessoas não entenderem o problema que o produto resolve e não se sentirem bem atendidas e compreendidas pela empresa, elas não o mencionarão para outras pessoas. Portanto, é importante ter cuidado com esses fatores de risco ao desenvolver estratégias de marketing e vendas.

Outro risco comentado nas entrevistas é o da gestão de política de preços personalizada, que possibilita aos clientes parcelarem suas compras por meio de boleto, Pix e outras formas de pagamento, permitindo que seus clientes possam utilizar meios de pagamento locais que fazem sentido para eles. Atualmente, o boleto e o Pix representam uma parcela considerável do negócio da GoDaddy, o que mostra a importância de oferecer essas opções para o seu público. Esses três pilares (política de preços personalizada, abertura para as regiões e customização das ofertas) são fundamentais para o sucesso da GoDaddy no mercado.

Segundo R1Case04, a GoDaddy é reconhecida em todo o mundo por sua forte presença na mídia. No início, a GoDaddy utilizou a estratégia de TV para se destacar, com anúncios característicos como o “pug falante”, que incentivava as pessoas a comprarem seus domínios. A empresa é conhecida por ser uma das patrocinadoras oficiais dos times olímpicos em países como Austrália e Canadá, e por seus anúncios durante o Super Bowl, considerados os mais caros do mundo.

Nesse sentido, um dos riscos apontados é o da estratégia de marketing que precisa evoluir com o passar dos anos. Atualmente, por exemplo, a empresa se concentra em uma estratégia de vídeo completa, que vai além da TV. A GoDaddy está experimentando novas mídias, como TikTok, para chegar a seu público-alvo. A empresa depende de atrair o consumidor para seu site, já que suas vendas são diretas ao consumidor e não passam por parceiros. Por isso, a GoDaddy busca alcançar seu público de todas as formas possíveis, desde a TV até as mídias digitais.

A evolução da estratégia de marketing da GoDaddy ocorreu devido às mudanças no mercado e na forma como as pessoas consomem mídia. Com a pandemia, houve uma grande migração para o meio digital, e a GoDaddy tem se adaptado para manter sua presença forte, atrair o consumidor e continuar sendo uma referência no mercado.

Outro ponto ressaltado nas entrevistas é a criação de uma área de expansão. Segundo os executivos, as empresas que têm sucesso são aquelas que criam uma área internacional de expansão. Ao contrário disso, é arriscado não se preparar para esse tipo de crescimento, acreditando que o que funciona em um lugar funcionará em qualquer outro. Por isso, a GoDaddy se preparou para a expansão internacional, criando uma equipe dedicada a isso. Eles têm equipes de marketing, relações públicas e comunicação internacional. Além disso, a GoDaddy tem presença em mercados internacionais, incluindo meios de pagamento locais e *marketplaces* locais. Os executivos reforçaram que é importante estar preparado para a expansão, inclusive para eventualmente perder dinheiro no início, com a finalidade de ganhar mercado mais rapidamente.

Com relação às métricas desse processo, os executivos reforçam especialmente a taxa de aquisição de novos clientes, o custo de aquisição, a retenção e a receita recorrente. Por exemplo, se começarem o ano com 600 mil clientes na base, precisarão renová-los. Por isso, medem constantemente a usabilidade e o processo de instalação dos clientes. Também se mensura o valor ao longo do tempo (*lifetime value*) de cada usuário. A jornada do cliente é importante para saber qual será sua próxima compra e como é possível ajudá-lo ainda mais. Também é fundamental ter um equilíbrio entre esses indicadores e uma definição clara de EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), a fim de evitar a tentação de adquirir usuários rapidamente a um alto custo operacional, o que pode se tornar difícil de mudar no futuro.

Para sua expansão internacional, segundo os entrevistados, a GoDaddy estabeleceu um fundo de investimento, pois, quando a empresa estava se preparando para entrar em mais países e adquirir outras empresas para complementar seu portfólio, o suporte financeiro, estratégico e técnico foi importante para a escalada global do negócio.

Recentemente foi criado também um grupo de troca de informações entre os gerentes das filiais. Embora não tenha sido formalizado por meio de documentos, esse grupo surgiu a partir de encontros entre os *country managers*. Atualmente, o grupo está trabalhando em questões relacionadas aos produtos e à escolha de fornecedores de logística. Por exemplo, em vez de atuar com os Correios, que só atende o Brasil, é possível considerar a Envia, que tem presença na América Latina.

Para apoiar a criação de casos de negócios internacionais, foi organizada também uma área de *business analytics*, que fornece informações críticas para os gerentes dos países. Essa área de inteligência está altamente capacitada em questões como base instalada, *lifetime value* e estimativas de crescimento da base.

Com relação às estratégias de marketing, um dos gestores entrevistados exemplificou que, apesar de a GoDaddy ser uma empresa de capital aberto que fatura aproximadamente 4 bilhões de dólares por ano, ter capital para investir em diferentes iniciativas de marketing foi importante para entender o que trazia retorno, por exemplo. Atualmente, os leilões de anúncios, como o Google Ads, estão cada vez mais caros, o que torna a escolha dos canais de marketing ainda mais relevante. Sem uma verba considerável, é usual investir em iniciativas erradas e não ter mais recursos para corrigir o erro.

Esse mesmo gestor reforçou que também é importante diversificar as estratégias de marketing, pois todo canal tem um limite de saturação. Segundo os entrevistados, a maior parte das empresas se concentra em atrair demanda, principalmente por meio do Google. No entanto, eventualmente a demanda de um canal não será mais suficiente para atender a suas necessidades de crescimento, o que poderá ser feito, em vez disso, por meio de parcerias com outras empresas, para desenvolver um público que, normalmente, não estaria pronto para comprar o produto.

Nesse sentido, é importante ter em mente que o crescimento rápido em curto prazo no Brasil pode ser desafiador, devido à alta concorrência e à presença de soluções locais de qualidade. Segundo os entrevistados, muitos estrangeiros subestimam a qualidade dos serviços locais, o que pode custar caro. Ou seja, é preciso reconhecer e avaliar os concorrentes locais antes de investir em soluções globais.

Ainda com relação à concorrência, de acordo com R1Case04, o sucesso dos concorrentes locais é influenciado pela estrutura local, incluindo os custos e o câmbio. As empresas locais têm ativos e mão de obra que são pagos em reais. Já a GoDaddy ainda está em uma fase mista, pois precisa pagar por alguns serviços, como Google e Facebook, em dólar. Isso afeta diretamente o preço de venda, já que é preciso vender em moeda local, mas as despesas são em dólar. Dessa forma, o câmbio é um fator importante para o negócio.

Os demais executivos entrevistados reforçam que concorrência local é muito relevante. Por exemplo, a Locaweb começou antes da GoDaddy, em 1998, oferecendo os mesmos serviços nos Estados Unidos. Embora a GoDaddy seja considerada uma grande empresa, a Locaweb foi mais inovadora nesse sentido, começando dois ou três anos antes. Muitas vezes é difícil para os estrangeiros entenderem essa dinâmica e isso é uma ameaça considerável, pois esses concorrentes estão enraizados na cultura local.

Segundo os executivos, quando a empresa toma decisões acertadas localmente, sua visibilidade aumenta. O Brasil, por exemplo, estava incluído na divisão das Américas e isso significava ficar em segundo plano em relação aos Estados Unidos, o que limitava a atenção e

os investimentos internos. Porém, ao mudar para uma divisão internacional, o Brasil se tornou mais relevante, como Canadá ou Austrália. Ou seja, quando a empresa percebe que a filial está fazendo o caminho certo, ela começa a investir mais. Para isso, é importante ser assertivo e criar *cases* bem-sucedidos.

No Quadro 24 apresenta-se a síntese dos riscos durante a fase de escalada, segundo a percepção dos executivos da GoDaddy:

Quadro 24 – Riscos na escalada global de *scale-ups*, na percepção dos entrevistados da GoDaddy

Risco	Descrição
Adaptabilidade a diferentes países e culturas	A empresa deve ser capaz de se adaptar às necessidades de diferentes consumidores, incluindo línguas e culturas diferentes.
Comunicação efetiva	É importante garantir uma comunicação efetiva em todos os aspectos da empresa, incluindo o site, o <i>call center</i> e as redes sociais. A mensagem global nem sempre funciona, e pode ser necessário adaptá-la para o público local.
Compreensão do mercado local	É necessário entender como o produto é usado no mercado local e educar o público-alvo, se necessário. Diferentes países podem ter diferentes mentalidades e necessidades.
Integração com parceiros locais	A integração com parceiros locais pode ser necessária para atender às demandas específicas do mercado, como diferentes soluções de segurança ou opções de pagamento locais.
Pressão por resultados em curto prazo	A pressão por resultados em curto prazo pode levar a ações que comprometam o futuro da empresa, como baixar preços excessivamente e ter margens negativas. É importante equilibrar resultados em curto prazo com uma visão em longo prazo.
Estratégia de marketing em evolução	A estratégia de marketing deve evoluir para acompanhar as mudanças no mercado e a forma como as pessoas consomem mídia. Diversificar os canais de marketing é importante para evitar a saturação e encontrar novas formas de atrair o público-alvo.
Preparação para a expansão internacional	É necessário estar preparado para a expansão internacional, criando equipes dedicadas, adaptando-se às necessidades locais e entendendo as diferenças culturais. Pode ser necessário, para ganhar mercado, investir inicialmente sem retornos imediatos rapidamente.
Concorrência local e câmbio	A concorrência local pode ser significativa, especialmente se essas empresas já estão enraizadas na cultura local. As flutuações cambiais também podem afetar o negócio, pois as despesas em moeda estrangeira podem impactar o preço de venda em moeda local.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses são os principais riscos identificados pelos executivos da GoDaddy. É importante gerenciar esses riscos de forma adequada para garantir o sucesso da expansão internacional e o crescimento sustentável da empresa.

4.5 OLX

A OLX é a líder do mercado de compra e venda on-line no Brasil e representa uma das maiores empresas de tecnologia que mais crescem no país. Com uma média de 2,4 milhões de

vendas por mês e cerca de 350 mil anúncios diários, a plataforma estimula uma cultura de consumo consciente, conectando compradores e vendedores para que possam fechar negócios de forma fácil e rápida. Os usuários têm total controle em suas transações e decidem juntos a melhor forma de fechar negócio (OLX Brasil, 2022).

A OLX é pioneira em promover a economia circular no Brasil e acredita que cada pessoa que tem sucesso em sua compra ou venda contribui para o bem-estar das pessoas e do meio ambiente. A plataforma é uma comunidade colaborativa na qual milhões de pessoas se conectam para comprar e vender itens. Ela incentiva seus usuários a repensarem seus hábitos e construir uma nova forma de agir, promovendo um tipo de empreendedorismo que fomenta a construção de um futuro mais sustentável (OLX Brasil, 2022).

A empresa está há dez anos reinventando o modelo de consumo no Brasil, sendo uma alternativa para todas as pessoas que precisam repensar seus hábitos em um cenário desafiador. A OLX empodera os brasileiros para que seus problemas sejam resolvidos com facilidade e segurança, além de promover um tipo de empreendedorismo que contribui para a construção de um futuro mais sustentável (OLX Brasil, 2022).

A OLX está presente em mais de trinta países e é o maior site de compra e venda no mundo. O grupo lidera o mercado global de *marketplace* C2C e as verticais de carros e imóveis. Todos os meses, mais de 300 milhões de pessoas utilizam uma de suas plataformas. A OLX é fruto de uma parceria entre os dois maiores grupos de mídia e investimento em *marketplaces* do mundo: o sul-africano Naspers e o grupo norueguês Schibsted (OLX Brasil, 2022).

Em 2020, a OLX Brasil anunciou a conclusão da aquisição do Grupo Zap, assinada em março, por aproximadamente R\$ 2,9 bilhões. A empresa de classificados on-line fundada na Holanda passou a operar no mercado de imóveis com as marcas OLX, Zap e Viva Real, com atuações complementares para atender às diferentes demandas de consumidores finais, anunciantes privados e profissionais do setor (G1 Economia, 2020).

No Brasil, a OLX existe desde 2010 e conta com escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro, além de um time de 750 profissionais. Em 2020, a empresa criou a OLX Brasil, uma *holding* com duas unidades de negócio: OLX e ZAP+. Com a aquisição do Grupo ZAP, a OLX Brasil se tornou uma das mais relevantes empresas com atuação 100% digital do mercado brasileiro. Juntas, as empresas conectam milhares de pessoas diariamente, com mais de 500 mil anúncios publicados todos os dias, que recebem mais de 70 milhões de visitas por mês. Com as pessoas no centro da estratégia de negócio, o time da OLX Brasil soma aproximadamente mais de 1.600 profissionais empenhados em reinventar o modelo de consumo no Brasil (OLX Brasil, 2022).

Segundo a Exame Negócios (2020) apurou, a união de OLX Brasil e Zap deveria gerar uma empresa avaliada entre 2,5 e 3 bilhões de dólares – ou, dada a alta volatilidade do câmbio, algo entre 10,5 e 14,5 bilhões de reais. A operação brasileira da OLX, sozinha, valia entre 1,5 e 2 bilhões de dólares no fim de 2019.

Análise de risco

De acordo com os executivos da OLX, a expansão internacional é um desafio significativo para as empresas de tecnologia, especialmente aquelas que oferecem produtos digitais. Para garantir o sucesso em novos mercados, é importante avaliar se o produto tem um “*market fit*” e se a hipótese de negócios será aceita pelo novo público. Além disso, é fundamental considerar a estratégia de crescimento. As empresas podem optar por um modelo centralizado, em que o produto é copiado e adaptado aos novos mercados, ou um modelo *market-driven*, no qual o mercado local é autônomo e customiza o produto de acordo com as necessidades do público.

Cada abordagem tem suas vantagens e desvantagens, e a escolha depende da empresa e do mercado específico. A tropicalização, ou a adequação do produto ao mercado local, também é um fator importante a ser considerado, especialmente em relação ao idioma.

A abordagem centralizada permite construir uma plataforma global, o que é decisivo para o crescimento futuro da empresa, uma vez que permite o reuso de software. Por outro lado, pode ser necessário fazer mais parcerias locais para alimentar o produto, o que geralmente não está previsto no planejamento inicial. A abordagem descentralizada, por sua vez, permite a adaptação mais rápida do produto ao mercado local, mas pode exigir mais esforços.

Além disso, de acordo com R1Case05, é importante levar em consideração os aspectos legais e regulatórios de cada mercado, como a legislação fiscal, que pode ser complexa em alguns países.

O sucesso na escalada também pode ser impactado por questões de governança e pela perda de oportunidade de crescimento, devido à falta de parcerias locais. Por exemplo, uma empresa internacional pode ter dificuldades em estabelecer acordos com empresas locais devido à preferência por acordos globais. Isso pode resultar em perda de espaço no mercado para a concorrência. Além disso, a complexidade da legislação fiscal em alguns países, como o Brasil, pode atrasar a adaptação do produto e dificultar o crescimento.

No entanto, existem também algumas vantagens em expandir internacionalmente. De acordo com os entrevistados, ao ter uma estratégia descentralizada com foco em mercado, é

possível construir uma plataforma global que permita reutilizar parte do software, além da escalada eficiente. A base e a lógica de negócios, em muitos casos, são semelhantes em diferentes países, o que permite a rápida adaptação de soluções já desenvolvidas em outros mercados.

No entanto, é importante ter cuidado ao expandir a estratégia de marketing e tecnologia. Se a estratégia for muito *market-driven*, sem uma centralização adequada, pode haver ineficiências no desenvolvimento e na manutenção de produtos em diferentes países, o que pode afetar a margem de lucro da empresa. Por isso, é importante equilibrar a descentralização com a centralização estratégica, especialmente em tecnologia, para garantir a eficiência e escalabilidade do negócio.

De acordo com os executivos, quando se trata de escala, é importante considerar vários fatores para garantir que o negócio continue funcionando de maneira eficiente e eficaz. Um dos principais desafios é manter a qualidade do produto à medida que o volume de usuários e a demanda aumentam. Para isso, é necessário revisar a arquitetura e os processos de desenvolvimento, garantindo que eles estejam adequados ao tamanho atual do negócio.

Além disso, no caso da OLX, foi importante levar em consideração as necessidades dos diferentes tipos de usuário, especialmente em categorias específicas como imóveis, automóveis e empregos e serviços. Quando o negócio cresce e adquire maturidade, é importante arquitetar o software para permitir uma base comum para todas as categorias, mas ao mesmo tempo possibilitar a especialização da jornada em cada categoria relevante para o negócio.

No caso de uma operação global em um negócio digital, essas questões são ainda mais importantes e precisam estar previstas. As grandes empresas de tecnologia, como as *big techs*, são muito boas nesse aspecto e têm uma fórmula comprovada que aplicam em vários lugares para garantir a escalabilidade. É importante ficar atento a essas questões para evitar gargalos e ineficiências no futuro.

Segundo R1Case05, quando se trata de operações globais, é necessário também ter uma governança sólida que proporcione uma visão de todos os mercados em que a empresa opera, avaliando a saúde de cada um deles, identificando oportunidades de investimento e decidindo onde é melhor concentrar esforços. Além disso, é importante monitorar métricas de produto, como o engajamento do usuário, em cada mercado, para ter uma visão completa da performance global da empresa. Essa governança deve ser construída e aperfeiçoada ao longo do tempo, pois ela só será efetiva se for alimentada com dados precisos e atualizados. Segundo os executivos, é preciso contar com processos regulares para avaliar a performance de cada mercado e tomar

decisões estratégicas baseadas nessas informações. Em resumo, gerenciar operações globais é um desafio, mas é possível superá-lo com a criação de uma governança sólida e eficiente.

Com relação aos fatores externos, o impacto da operação internacional de uma empresa é significativo e pode ser sentido em várias áreas, incluindo a variação cambial, retração de mercado e competição local. A variação cambial pode afetar tanto a receita quanto o custo operacional da empresa. Por exemplo, a desvalorização de uma moeda pode tornar o custo operacional mais alto, enquanto a valorização da moeda pode diminuir a receita. Para minimizar o impacto da variação cambial, é importante que a empresa tenha uma estratégia de *hedge* e uma política de câmbio para fixá-lo e ter algum tipo de seguro.

A retração de mercado e a competição local também podem afetar o negócio da empresa, especialmente se houver novos competidores no mercado. Nesse caso, a governança da empresa é fundamental para determinar se ela está preparada para reagir rapidamente e competir no mercado global. Se a empresa é muito centralizada, pode ser mais difícil reagir às mudanças no mercado. Se a empresa é mais *market-driven*, pode ser mais fácil reagir e acompanhar as tendências do mercado.

Por fim, exemplos como a aquisição do Grupo ZAP Viva Real pela OLX Brasil mostram que a escala global de uma empresa pode ser um fator importante na decisão de fazer uma aquisição. No entanto, fazer isso em uma empresa descentralizada pode ser muito mais desafiador. É importante que ela tenha uma boa compreensão do mercado e das oportunidades disponíveis para tomar decisões de aquisição estratégicas.

No Quadro 25 consta a síntese dos riscos durante a fase de escalada, segundo a percepção dos executivos da OLX:

Quadro 25 – Riscos na escalada global de *scale-ups*, na percepção dos entrevistados da OLX

Risco	Descrição
Ajuste de mercado (<i>market fit</i>)	É importante avaliar se o produto ou serviço será aceito pelo público-alvo em novos mercados.
Estratégia de crescimento	A empresa precisa definir uma estratégia de crescimento, que pode ser centralizada (copia e adapta o produto para novos mercados) ou <i>market-driven</i> (adaptação autônoma do produto para atender às necessidades do público).
Tropicalização	Adaptação do produto ao mercado local, levando em conta aspectos como idioma e costumes.
Parcerias locais	Necessidade de formar parcerias locais para alimentar o produto. Não planejar isso pode limitar o potencial de crescimento.
Aspectos legais e regulatórios	Cada mercado tem sua própria legislação e regulamentos, incluindo complexidades fiscais que podem atrasar a adaptação do produto.
Manutenção da qualidade do produto	Desafio de manter a qualidade à medida que a demanda e o número de usuários aumentam.
Variação cambial	A flutuação cambial pode afetar a receita e os custos operacionais da empresa em mercados internacionais.
Concorrência local e retração de mercado	Novos concorrentes podem surgir, e os mercados podem retrair, o que talvez afete a performance da empresa.
Escalabilidade tecnológica	A necessidade de garantir que a infraestrutura tecnológica e os processos apoiem o crescimento e expansão contínuos.
Aquisições	Decisões estratégicas sobre aquisições podem ser desafiadoras, especialmente em empresas descentralizadas.
Governança e monitoramento	A necessidade de estabelecer uma governança eficaz que permita monitorar a performance do produto em diferentes mercados e tomar decisões estratégicas informadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar desses riscos, expandir internacionalmente pode acarretar vantagens significativas, como a construção de uma plataforma global, a reutilização de software e a rápida adaptação a diferentes mercados. É essencial equilibrar a descentralização com a centralização estratégica e ter uma governança sólida para superar esses desafios e garantir a eficiência e escalabilidade do negócio.

4.6 DocuSign

De acordo com o site da DocuSign (2023), desde sua fundação em 2003 pelo empresário Tom Gonser, de Seattle, a empresa tem buscado simplificar a rotina de seus clientes em todo o mundo, acelerando os negócios e desenvolvendo tecnologias pioneiras em assinatura eletrônica. A empresa ajuda organizações a automatizarem e conectarem seus processos de contratação, incluindo a preparação, assinatura, ação e gerenciamento de contratos, por meio da plataforma DocuSign Agreement Cloud. A solução eSignature da empresa é considerada a plataforma líder de assinatura eletrônica do mundo, permitindo que os usuários assinem documentos

eletronicamente a partir de praticamente qualquer dispositivo, em qualquer lugar e a qualquer momento. A proposta de valor da DocuSign é simples: a eliminação de processos de contratos baseados em papel, manuais, lentos, caros e propensos a erros. Atualmente, a DocuSign tem mais de 1 milhão de clientes pagantes e mais de 1 bilhão de usuários em mais de 180 países, incluindo treze das quinze maiores empresas de tecnologia da Fortune 500, catorze das quinze maiores empresas da Fortune 500 do setor de saúde e todas as quinze maiores empresas financeiras da Fortune 500.

De acordo com um artigo publicado no site The Brand Hopper (2023), a DocuSign adota um modelo de negócios baseado em assinatura, cobrando de seus clientes uma taxa mensal ou anual para acessar sua plataforma de gerenciamento de documentos e assinatura digital. A empresa oferece diferentes planos de preços, que variam de acordo com o número de usuários e os recursos necessários. Desde sua fundação em 2003, a DocuSign levantou mais de US\$ 1,3 bilhão em financiamento de diversos investidores. A empresa realizou várias rodadas de financiamento, incluindo a Série F em 2015, que levantou US\$ 233 milhões e contou com a liderança da Brookside Capital e Bain Capital Ventures, além da participação da Sigma Partners, Generation Investment Management e Iconiq Capital. Em 2018, a DocuSign arrecadou US\$ 629 milhões em uma rodada de financiamento da Série G liderada pelo Ontario Teachers' Pension Plan Board e Generation Investment Management, com a participação de ClearBridge Investments, The Baupost Group e Fidelity Investments. No mesmo ano, a empresa abriu seu capital na bolsa de valores NASDAQ, levantando US\$ 629 milhões em uma oferta pública inicial, com suas ações cotadas a US\$ 29 cada e avaliando a empresa em US\$ 6 bilhões. Em 2019, a DocuSign levantou mais US\$ 461 milhões em uma oferta secundária de ações liderada pelo Morgan Stanley e JP Morgan.

Nos últimos anos, a DocuSign registrou um significativo crescimento de receita e clientes, impulsionado pelo aumento da demanda por soluções de gerenciamento de documentos e assinatura digital. Em 2021, a empresa apresentou uma receita total de US\$ 1,5 bilhão, um crescimento de 49% em relação ao ano anterior, e obteve fluxo de caixa positivo de operações nos últimos três anos. A base de clientes da DocuSign também tem aumentado significativamente, com mais de 822 mil clientes registrados no final do ano fiscal de 2021. A empresa tem expandido sua presença em mercados internacionais, com um crescimento de 62% na receita internacional no ano fiscal de 2021, impulsionado pela forte expansão no Reino Unido, Alemanha e Austrália.

A frente de assinaturas digitais é a maior fonte de receita global da empresa, sendo responsável por mais de 90% do montante arrecadado anualmente. Embora esse

comportamento deva se manter nos próximos anos, a DocuSign tem diversificado sua oferta de serviços para evitar a rápida exaustão da base de clientes em todos os países em que atua. Com esse objetivo em mente, a empresa está focando em conferir mais inteligência ao processo de contratos, por meio da incorporação de tecnologias avançadas, como *machine learning* e inteligência artificial (Souza, 2022).

No Brasil, a pandemia e a necessidade de negócios digitais seguros também acarretaram boas perspectivas para a DocuSign, que dobrou de tamanho em 2020 (em relação a 2019) e fez o mesmo em 2021, em apenas três meses (Souza, 2021).

Análise de risco

Na avaliação de riscos na fase de escalada de empresas em novos mercados, os executivos da DocuSign afirmaram que é fundamental que o produto ou solução oferecidos possam ser utilizados em todos os países almejados. Embora existam algumas pequenas restrições, que geralmente envolvem ajustes no discurso e na adaptação à cultura local, a solução deve ser utilizável globalmente.

Além disso, destacou-se que a estratégia de cada empresa pode variar, de modo que, no caso da DocuSign, por exemplo, a solução tem um aspecto jurídico-cultural relacionado ao produto, que vai além dos benefícios estratégicos e de performance que oferece. É necessário, muitas vezes, adaptar o discurso para que os usuários entendam que podem utilizar a solução dentro do que a lei permite.

Outro ponto importante mencionado nas entrevistas foi a influência das grandes referências por segmento, ou seja, a obtenção de grandes clientes que sirvam de referência e criem um movimento para que empresas menores os sigam. Nesse sentido, ter uma empresa referência por segmento ajuda na escalada do negócio, pois os clientes percebem que outras empresas do mesmo setor já estão utilizando a solução e que ela foi aprovada por advogados e área de *compliance*, entre outros.

Essa referência se torna um critério importante que muitas vezes envolve um arcabouço de etapas que a empresa precisa cumprir, e, quando a referência é seguida, ajuda a garantir que a solução possa ser utilizada com tranquilidade por empresas menores, que não precisam fazer muitas perguntas sobre sua aplicabilidade. Assim, a presença de grandes referências por segmento torna-se uma importante estratégia de venda e ajuda na escalada da empresa, reduzindo as etapas de adoção de um novo produto. No entanto, é importante destacar que as

empresas menores também podem contribuir para essa escalada, pois, à medida que a adotam, também influenciam outras empresas do mesmo segmento a fazerem-no.

Considerando a fase de escalada em uma empresa de tecnologia, os executivos julgam que existem alguns riscos comuns tanto internos como externos. Um risco interno é o crescimento acelerado e desordenado da empresa, que pode levar a problemas na gestão da base de clientes, processos internos e faturamento. Com relação à gestão de clientes, é comum que, ao crescer rapidamente, a empresa precise criar uma camada digital bem estruturada para se relacionar com eles. O usuário necessita encontrar respostas para suas dúvidas e problemas por meio de canais digitais, e a empresa deve ter capacidade para atendê-lo adequadamente. Outro risco interno é a área de cobrança, que precisa ter uma capacidade estruturada de faturamento e gestão da receita, para evitar falhas e prejuízos financeiros. Porém, implementar todas as ferramentas de gestão pode ser difícil em um momento de crescimento acelerado. O produto ou solução também precisa ser escalável, para acompanhar o aumento no número de clientes que entram na companhia.

Já os riscos externos podem variar de acordo com o mercado em que a empresa atua, mas incluem a concorrência, as mudanças regulatórias e a instabilidade econômica, por exemplo. É importante que a empresa esteja preparada para lidar com esses riscos e tenha um plano de contingência para minimizar seus impactos.

Com relação às métricas, na DocuSign não há uma única métrica para todos os setores para a gestão da escalada, mas cada um tem as suas próprias, que levam a um resultado de crescimento estruturado em longo prazo. Vendas têm métricas de recorrência, mas também outras relacionadas à expansão de segmentos. Segundo os executivos, cada área precisa ter suas próprias métricas alinhadas a uma estratégia maior, para que a empresa atinja um crescimento estruturado em longo prazo.

Segundo os executivos, a DocuSign teve várias rodadas de investimento no passado, e, na opinião deles, é mais do que fundamental ter investimentos para acelerar o processo de escalabilidade, pois é muito difícil escalar na velocidade necessária para conquistar o mercado sem uma injeção de capital que permita construir as áreas de suporte necessárias para sustentar esse crescimento.

Os entrevistados acreditam que, para se tornar uma companhia global em um tempo curto, são necessários investimentos, pois muitas vezes é preciso ter uma operação deficitária por muitos anos, sempre com a perspectiva de se tornar positiva, e o capital de risco pode ajudar a suportar o processo de se tornar escalável e global.

Quando um produto ou serviço escala, há uma série de mudanças que ocorrem tanto interna quanto externamente. De acordo com os entrevistados, em termos de crescimento, quando se está no início, é possível crescer exponencialmente de um para dois, de dois para quatro e assim por diante.

Porém, quando se alcança um determinado patamar de escala, o crescimento começa a diminuir, e a empresa precisa começar a gerenciar muito bem sua base de clientes. Isso se torna ainda mais importante, pois a empresa vira alvo do mercado, e é necessário garantir que os clientes atuais estejam satisfeitos para evitar perdê-los. A área de sucesso do cliente se torna cada vez mais importante, pois é preciso garantir que ele se mantenha ativo.

Isso também envolve ter uma capacidade de *up-sell* e *cross-sell*, para que os clientes adotem mais produtos e soluções, enraizando-os dentro da empresa e fortalecendo a relação comercial. Portanto, a inversão no foco de crescimento exponencial em vendas ocorre, e a empresa começa a se concentrar mais na manutenção do crescimento e no cuidado da sua base.

Além disso, de acordo com R1Case06, quando se trata do usuário, é essencial ter inovação e novidades para manter o interesse, ou seja, lançamentos ou melhorias constantes no que já existe. Os usuários precisam adotar novos produtos, soluções e funcionalidades o tempo todo, além de aumentar o consumo desses recursos. Se um cliente usa a mesma parcela de solução ou produto por um longo tempo, ele se torna mais suscetível a cancelar o serviço, pois pode começar a vê-lo como algo comum e operacional, podendo optar por um concorrente. Por outro lado, se o cliente consome novas soluções, ele pode enxergar o fornecedor como um parceiro estratégico de inovação, melhoria e performance. Portanto, reter clientes exige uma inovação contínua dos processos, produtos e soluções.

Segundo R1Case06, durante a fase de escala de um produto, fatores externos como a variação cambial, a retração do mercado local e a concorrência podem ter um grande impacto. Por exemplo, a pandemia, embora tenha sido uma situação difícil, permitiu que a DocuSign se tornasse mais conhecida e utilizada, pois possibilitou que as empresas continuassem suas atividades remotamente. Por outro lado, a taxa cambial tornou o Brasil um lugar mais ou menos atraente para investimentos estrangeiros, o que pode afetar a produção e os custos.

No caso da DocuSign, nos últimos dois anos, devido à pandemia, a empresa experimentou um impacto positivo na escalada dos negócios, e a taxa de câmbio não afetou muito a empresa nesse período. No entanto, a companhia precisou monitorar cuidadosamente os fatores externos e se adaptar para manter o crescimento sustentável.

Outro desafio comentado pelos entrevistados é garantir que todos os membros da equipe falem o mesmo idioma, especialmente em uma empresa que atua em vários países. Na América

Latina fala-se português e espanhol, mas em outras regiões da empresa, como na Europa, é preciso lidar com diversos idiomas, e muitas vezes a mensagem é transmitida em inglês. Isso pode dificultar a absorção da mensagem por todos, especialmente aqueles que não falam inglês fluentemente, e, com o crescimento da empresa, é comum ter mais camadas de liderança, o que pode dificultar a transmissão da mensagem de forma efetiva.

No Quadro 26 encontra uma síntese dos riscos durante a fase de escalada, conforme a percepção dos executivos da DocuSign:

Quadro 26 – Riscos na escalada global de *scale-ups* na percepção dos entrevistados da DocuSign

Risco	Descrição
Produto ou solução não global	O produto ou solução deve ser utilizável em todos os países almejados, com adaptações ao discurso e à cultura local quando necessário. A incapacidade de fazer isso é um risco.
Falta de grandes clientes referência	A ausência de grandes clientes que sirvam de referência e estimulem empresas menores a adotar a solução é um risco na escalada do negócio.
Crescimento acelerado e desordenado	Esse risco está associado a problemas na gestão da base de clientes, processos internos e faturamento, devido ao crescimento acelerado da empresa.
Incapacidade de gestão digital de clientes	Com o crescimento da empresa, é necessário criar uma camada digital bem estruturada para se relacionar com os clientes. A falha nesse aspecto é um risco.
Incapacidade de gestão de cobrança	A área de cobrança precisa ter uma capacidade estruturada de faturamento e gestão da receita. A falta disso representa um risco.
Produto ou solução não escalável	O produto ou solução precisa ser escalável para acompanhar o aumento no número de clientes. Caso contrário, isso representa um risco.
Concorrência	Concorrentes no mercado podem afetar o sucesso da empresa.
Mudanças regulatórias	Mudanças nas leis e regulamentos podem afetar o funcionamento da empresa e seu crescimento.
Instabilidade econômica	Instabilidades econômicas podem afetar o desempenho da empresa.
Falta de inovação	A falta de inovação contínua pode levar a uma perda de interesse dos usuários e, conseqüentemente, à perda de clientes.
Fatores externos	Fatores externos como a variação cambial, a retração do mercado local e a concorrência podem afetar o crescimento da empresa.
Diferentes idiomas	A necessidade de lidar com diferentes idiomas dentro da empresa pode ser um risco, especialmente em uma empresa global. Isso pode dificultar a comunicação efetiva dentro da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conclusão, a fase de escalada apresenta uma série de riscos que exigem gestão e estratégia cuidadosas. Tendo a visão dos executivos da DocuSign como exemplo, os riscos variam desde questões internas, como crescimento acelerado e desordenado, gestão de clientes e cobranças inadequadas e falta de escalabilidade do produto ou solução, até desafios externos, como concorrência, mudanças regulatórias e instabilidade econômica. Adicionalmente, a necessidade de ter um produto ou solução global, a importância de atrair grandes clientes que

sejam referência, o contínuo processo de inovação para reter o interesse do usuário e a capacidade de gerir a comunicação em diferentes idiomas em uma empresa global são aspectos relevantes a serem considerados. Portanto, é importante que as empresas, ao entrar em fase de escala, identifiquem, compreendam e criem estratégias para mitigar esses riscos, a fim de alcançar um crescimento sustentável e em longo prazo.

4.7 Infracommerce

A Infracommerce é uma empresa brasileira que atua no segmento de tecnologia para o *e-commerce* e que surgiu como uma solução para as indústrias e marcas que não desejam depender exclusivamente dos *marketplaces*. Com um ecossistema que oferece serviços de infraestrutura e tecnologia, a Infracommerce investiu R\$ 870 milhões em M&As, fez cinco aquisições e adquiriu sua principal concorrente, a Synapcom, por R\$ 1,2 bilhão. Com essa estratégia, a empresa dobrou de tamanho, mas renunciou à lucratividade para aumentar a qualidade de seus serviços e se equiparar aos principais *marketplaces*, como Mercado Livre, Magazine Luiza, Amazon, Americanas e Via (Mendes, 2022).

A Infracommerce não é uma concorrente direta dos *marketplaces*, e sim uma opção para que as indústrias e marcas não fiquem dependentes dessas empresas. A empresa também atua no B2B, atendendo clientes como Unilever e Agrogalaxy, e conta com dezoito centros de distribuição, sendo doze deles no Brasil. Seus clientes incluem grandes marcas, como Samsung, Nike, Nespresso, Hugo Boss, Dior e Armani. A Infracommerce previa um GMV de R\$ 13 bilhões em 2022, crescimento de quase 85% em relação ao ano anterior (Mendes, 2022).

A empresa continua avaliando aquisições para aprimorar seus serviços e soluções oferecidos aos clientes, incluindo oportunidades no exterior e companhias de tecnologia que possam adicionar funcionalidades como *cashback*, programas de fidelidade e entregas ultrarrápidas ao ecossistema. Com uma estrutura de capital confortável, a Infracommerce conta com acionistas relevantes como Iguatemi e Igah Ventures. Desde sua abertura de capital em 2021, a empresa chegou a ser avaliada em R\$ 3,9 bilhões, com a ação negociada a R\$ 14,19 (Mendes, 2022).

De acordo com o Monitor Mercantil (2022), o mercado de *e-commerce* no Brasil tem crescido significativamente nos últimos anos, e a Infracommerce se destaca como uma empresa que oferece soluções para empresas de todos os tamanhos. Fundada em dezembro de 2012, a companhia surgiu com a ideia de oferecer uma infraestrutura para pequenas, médias e grandes

marcas que desejam vender seus produtos pela internet, mas não têm a mesma capacidade tecnológica e logística dos grandes *players* do mercado.

A estratégia da empresa consiste em oferecer uma plataforma completa de *e-commerce*, integrando pagamentos, logística e dados, permitindo que as empresas tenham uma presença digital eficiente e profissional. Além disso, a Infracommerce busca sempre inovar, utilizando tecnologias como inteligência artificial para melhorar a experiência do cliente e a eficiência das operações.

A empresa atua em dois mercados principais: B2C (venda para pessoa física) e B2B (venda para empresas). Enquanto o mercado de B2C é mais conhecido e tem um tamanho estimado de R\$ 180 bilhões, o mercado de B2B ainda é pouco explorado e pode chegar a um tamanho de até R\$ 50 bilhões, segundo estimativas. A Infracommerce busca se posicionar como líder em ambos os mercados, com duas unidades de negócios dedicadas a cada um deles.

Além do mercado brasileiro, a Infracommerce também tem expandido suas operações para outros países da América Latina, como México, Colômbia, Peru, Chile, Argentina e Uruguai. A estratégia adotada pela empresa para a expansão consiste em buscar sócios locais para cada operação, a fim de garantir uma boa adaptação ao mercado local e uma gestão eficiente da operação.

A empresa também tem realizado aquisições para se consolidar no mercado em que atua, buscando empresas que oferecem soluções similares à sua. Para isso, busca criar algum tipo de vínculo com a empresa antes de adquiri-la, por exemplo a contratação como fornecedor ou mini-investimento, para garantir que a integração será bem-sucedida.

No que diz respeito à valorização das ações, a estratégia da Infracommerce é focada em entregar bons resultados em longo prazo, sem se preocupar com o impacto imediato no preço das ações. A empresa busca crescer organicamente e por meio de aquisições, entregando resultados consistentes ao mercado, o que, em longo prazo, deve resultar em uma valorização das ações.

Em 2022 a empresa experimentou um aumento em seu prejuízo, alcançando R\$ 264,9 milhões, um aumento de quase 600% em relação a 2021. A receita líquida anual mais do que dobrou, atingindo R\$ 891,3 milhões. Apenas no quarto trimestre, o prejuízo aumentou de R\$ 24,5 milhões para R\$ 71,5 milhões, enquanto a receita líquida aumentou de R\$ 165,5 milhões para R\$ 261,8 milhões. Na ocasião, a empresa relatou que sua dívida líquida havia aumentado para R\$ 219 milhões no final do quarto trimestre, quase quatro vezes mais do que os R\$ 58 milhões em 2021. No mesmo período, a posição de caixa aumentou de R\$ 210 milhões para R\$

293 milhões. A Infracommerce, avaliada em R\$ 421,2 milhões, já chegou a valer R\$ 4 bilhões. Em 2023 suas ações caíram 65% na B3 (Loureiro, 2023).

Análise de risco

De acordo com os executivos da Infracommerce, a empresa foca soluções de negócios para o mercado B2B e oferece um ecossistema digital que somente grandes *marketplaces*, como o Mercado Livre e a Magazine Luiza, conseguem fornecer. A Infracommerce leva escala e serviços com alto índice de excelência para as empresas que desejam construir seu próprio canal de vendas digitais, e agora está buscando expandir suas soluções para outros países da América Latina.

Esse movimento se deve ao fato de que muitas empresas que se digitalizaram no Brasil agora estão procurando expandir seus negócios em outros países, e grande parte delas ainda não têm uma iniciativa digital madura e consolidada. A Infracommerce está ajudando nesse processo de implantar soluções de *e-commerce*, replicando o que tem sido bem-sucedido no Brasil e adaptando às particularidades desses mercados.

Um exemplo disso é o projeto B2B da Mondelez no Brasil. A Infracommerce conectou distribuidores em uma plataforma digital e trabalhou com esses distribuidores na digitalização das vendas, utilizando um CRM com WhatsApp *commerce*, saque integrado com *bot* e outras soluções.

Em dois anos, esse canal cresceu mais de três vezes, mostrando uma grande aderência ao canal digital por parte desses vendedores. Agora, a América Latina, que tem modelos de venda mais off-line em países como Colômbia e Peru, está vendo o modelo de B2B digital da Infracommerce como uma grande oportunidade e já está começando a replicá-lo em seus próprios países.

A Brandlive Commerce, uma empresa da Infracommerce na América Latina, está expandindo suas soluções de B2B para outros países, como Peru e Colômbia. A empresa está replicando exatamente o que tem sido bem-sucedido no Brasil, com algumas adaptações necessárias para esses mercados.

Além disso, a Infracommerce está ajudando empresas internacionais a expandir seus negócios na América Latina. A Nike, por exemplo, digitalizou suas operações no Brasil, criando uma experiência única de *e-commerce*, e agora está construindo um modelo semelhante no Chile, usando sua própria plataforma, logística e meios de pagamento. A Infracommerce está ajudando diversas empresas a testarem o mercado com uma demanda digital, oferecendo

serviços de logística e, em seguida, ajudando-as a expandir para uma estratégia de vendas físicas.

Segundo R1Case07, outra sinergia interna importante é a infraestrutura tecnológica que a Infracommerce já tem. Com seu modelo de negócio já consolidado no Brasil, a empresa conta com uma plataforma tecnológica robusta que suporta todo o processo de vendas e logística de seus clientes, desde a criação de um *e-commerce* até a entrega do produto ao consumidor final. Essa plataforma é uma grande vantagem competitiva, já que muitas empresas que querem ingressar no mundo digital ainda não têm a tecnologia necessária para isso.

De acordo com os entrevistados, a empresa pode facilmente adaptar sua plataforma para atender as demandas dos clientes internacionais, o que a torna ainda mais atraente para essas empresas que querem expandir suas operações para outros países. Além disso, a Infracommerce já tem uma operação de logística estabelecida em vários países da América Latina, o que facilita a expansão de seus serviços para esses mercados.

Outro ponto importante a se destacar é a expertise da Infracommerce em soluções de B2B e B2C. A empresa já consolidou sua posição no mercado de B2B no Brasil, com casos de sucesso, e está expandindo suas soluções de B2B para outros países da América Latina, como Peru e Colômbia, como mencionado anteriormente. Já no mercado de B2C, a empresa tem trabalhado com grandes marcas internacionais, como a Nike, oferecendo soluções de *e-commerce* que vão além do simples *marketplace*, criando uma experiência única para os clientes.

Por fim, a Infracommerce está atenta às oportunidades de mercado nos Estados Unidos e está estudando a possibilidade de expandir suas operações para esse mercado. Com a crescente insatisfação de grandes marcas com o modelo de *marketplace* da Amazon, há espaço para uma empresa que ofereça soluções de *e-commerce* mais personalizadas e que atenda às necessidades específicas de cada cliente.

Com atuação no Brasil, México, Colômbia, Peru, Argentina, Chile, Equador e Uruguai, os executivos entrevistados destacaram que o principal risco externo é a competição com os grandes *marketplaces*. Alguns *players* já tinham uma presença consolidada na região, com uma base de usuários leais e uma infraestrutura completa que inclui logística e meios de pagamento. Isso torna difícil para outras empresas competirem com eles, pois precisariam investir muito para construir uma solução completa do zero, o que pode ser inviável em termos de custos.

Outro fator de risco externo comentando por R1Case07 é a maturidade do mercado de *e-commerce* na América Latina. Embora tenha crescido significativamente nos últimos anos, ainda há um caminho a percorrer para alcançar os mesmos níveis de digitalização de negócios

que são vistos em outras partes do mundo. Isso significa que muitas empresas podem não estar preparadas para adotar soluções mais sofisticadas, o que pode dificultar a penetração no mercado.

Nos Estados Unidos, o principal risco externo é a competição com empresas estabelecidas que dominam o mercado de *marketplace* B2C. Isso significa que a Infracommerce teria que competir com essas empresas, que têm presença consolidada e que já dispõem de uma infraestrutura completa de comércio eletrônico.

Além disso, nos Estados Unidos, a Infracommerce também enfrentaria um mercado mais maduro em termos de digitalização de negócios. Isso significa que a concorrência seria maior, tornando necessário convencer as empresas de que a proposta de valor da Infracommerce é superior à das empresas locais que já contam com iniciativas próprias de comércio eletrônico.

Na parte interna, os entrevistados citam que os principais riscos incluem a capacidade da empresa de manter a qualidade de seus serviços à medida que cresce. Conforme expande seus negócios, a Infracommerce precisa lidar com um número cada vez maior de clientes, e isso aumenta a pressão sobre equipe e recursos.

Na fase de escalada, a métrica mais cobrada, segundo R1Case07, geralmente é o *Profit & Loss Statement* (P&L), ou seja, quanto tempo levará para o projeto se pagar. Além disso, outras métricas importantes relacionadas às vendas incluem o GMV (volume bruto de mercadorias), a taxa de positividade (quantos clientes são convertidos para comprar on-line), o ticket médio e a recorrência de compra on-line.

O tráfego no site, o número de acessos e os cadastros também são métricas fundamentais. No âmbito da logística e da experiência do cliente, que engloba a plataforma digital e outros aspectos internos do negócio, métricas como taxa de aprovação de pagamento, tempo médio para aprovação de compra, entrega sem atraso e em menos de dois dias – e até mesmo no mesmo dia (*same day*) – são avaliadas.

A qualidade da curva de produtos oferecidos também é uma métrica importante, bem como o NPS (*Net Promoter Score*), o CSAT (*Customer Satisfaction*) e outras notas de atendimento para avaliar a experiência do cliente. O *e-commerce* fornece uma série de indicadores internos e externos para medir o sucesso do negócio, mas os principais a serem observados são as vendas, o tráfego no site e a satisfação do cliente.

Nesse processo de escala, os executivos afirmam que o apoio dos fundos foi fundamental para a Infracommerce. Primeiro, trouxe um capital importante que possibilitou à empresa fazer fusões e aquisições, além de ampliar sua malha de serviços com empresas que já

tinham maturidade ou base de clientes importantes no Brasil ou on-line, o que gerou poder de escala na logística, no pagamento e na tecnologia.

Além disso, o capital permitiu investimentos em soluções internas e em expansões logísticas, tais como o aumento substancial do número de centros de distribuição em um ano, e a criação de “*dark stores*”, que são iniciativas de minicentros logísticos avançados em zonas com alta demanda de pedidos.

Também foi fundamental para construir um ecossistema que fosse adaptável e replicável para outros países da América Latina, já que a empresa precisava ter uma massa crítica de clientes e um volume de negócio no Brasil que justificassem a expansão para outros países. Assim, o IPO foi o fator inicial para a jornada de crescimento da Infracommerce.

De acordo com os executivos, a escala tem um impacto significativo no EBITDA e na margem do negócio. Isso se deve à premissa de que a tecnologia se beneficia da escala para se remunerar. Com o aumento do volume de negócios, a Infracommerce consegue otimizar custos, despesas operacionais, e ganhar massa crítica para implementar novas iniciativas.

A empresa agora tem mais de quinhentos clientes, o que significa que, quando propõe uma solução nova, ela já tem um grande público para testar. Isso acelera a inovação e dá à Infracommerce uma vantagem competitiva, pois ela não precisa começar do zero em um mercado incipiente. Além disso, a escala facilita a replicação de soluções, *cross-sell* e *up-sell* de serviços e produtos.

A competição é um desafio significativo, como os exemplos do Mercado Livre na América Latina e da Amazon nos Estados Unidos demonstram. Essas empresas já estão muito mais familiarizadas com o mercado em que operam e aprenderam a lidar com as instabilidades e desafios locais e culturais de cada região e país.

Isso é especialmente observado em países como a Argentina, onde a economia é extremamente instável, com uma inflação gigantesca e flutuações cambiais a todo momento. Para enfrentar esses desafios, é preciso ter uma capacidade de absorção de riscos, especialmente por meio da tecnologia. Muitas plataformas já criam soluções que atualizam automaticamente os preços das mercadorias vendidas, de acordo com as flutuações cambiais e a inflação. Isso é importante para evitar prejuízos e manter as margens saudáveis.

Além disso, crises econômicas, retrações do mercado e outras adversidades podem dificultar bastante a expansão de um negócio. No entanto, um ponto positivo das soluções de vendas digitais é que, ao mesmo tempo que podem ser escaladas rapidamente, podem ser diminuídas na mesma velocidade. Se uma empresa constrói lojas físicas e precisa fechar algumas devido a uma crise econômica, isso pode ser um grande prejuízo. No entanto, se uma

companhia tem um *e-commerce*, ela pode diminuir rapidamente o estoque, reduzir descontos, criar promoções e flexibilizar as opções de frete, por exemplo.

Os executivos destacam que, embora existam fatores externos que podem impactar negativamente um negócio, também há oportunidades para vencer barreiras e adaptar-se aos desafios. Um exemplo é o mercado informal de pequenos varejistas no México, conhecido como “charangos”. Esses varejistas compram como pessoa física e pagam em dinheiro, pois não têm conta em banco.

Abrir uma conta em banco no México é muito burocrático e complexo, o que dificulta a venda on-line para esses clientes. No entanto, essa pode ser uma grande oportunidade para empresas que procuram soluções criativas, como uma *fintech* que oferece uma carteira digital que permite que esses varejistas abram uma conta em dois dias. É preciso ser criativo e encontrar soluções para esses desafios locais e culturais, além de oferecer soluções que façam sentido para os clientes. A digitalização do dinheiro pode ser a chave para vencer essas barreiras e expandir para novos mercados.

Com o processo de expansão da Infracommerce, especialmente na América Latina, a empresa passou a enfrentar desafios em relação à oferta de soluções para diferentes países. Anteriormente, a empresa costumava criar soluções customizadas para cada caso e canal, mas agora busca uma abordagem mais padronizada, com um discurso afinado e soluções bem desenvolvidas que possam ser ofertadas em todos os países de forma semelhante, sem a necessidade de fazer um projeto novo a cada vez.

Para isso, segundo R1Case07, a empresa está focando em se tornar mais “*product driven*”, em vez de “*project driven*”. A ideia é criar produtos que possam ser adaptados para cada mercado, mas que sejam os mesmos em sua essência. A empresa está trabalhando com consultorias para documentar e aprimorar o processo de internacionalização e produtificação de seus serviços, para ter opções de serviços mais escaláveis e comercialmente viáveis. Assim, a Infracommerce busca simplificar seu processo de oferta de soluções para diferentes países e canais, tornando-se mais eficiente e ágil a sua operação.

No Quadro 27 é apresentada a síntese dos riscos durante a fase de escalada, segundo a percepção dos executivos da Infracommerce:

Quadro 27 – Riscos na escalada global de *scale-ups* na percepção dos entrevistados da Infracommerce

Risco	Descrição
Competição dos grandes <i>marketplaces</i>	A presença consolidada de concorrentes na região representa um desafio para a Infracommerce, pois alguns <i>players</i> já contam com uma base de usuários leais e infraestrutura, incluindo logística e meios de pagamento.
Maturidade do mercado de <i>e-commerce</i> na América Latina	Embora o mercado de <i>e-commerce</i> na região tenha crescido nos últimos anos, ainda há um longo caminho a percorrer em termos de digitalização de negócios. Muitas empresas podem não estar preparadas para adotar soluções mais sofisticadas, o que pode dificultar a penetração no mercado.
Mercado mais maduro em termos de digitalização de negócios nos EUA	Nos Estados Unidos, a concorrência é maior, e seria necessário convencer as empresas de que a proposta de valor da Infracommerce é superior à das empresas locais que já têm iniciativas próprias de comércio eletrônico.
Manutenção da qualidade de serviços à medida que a empresa cresce	O aumento do número de clientes gera pressão sobre a equipe e recursos da Infracommerce, o que pode afetar a qualidade dos serviços prestados.
Métricas de desempenho	Durante a fase de escalada da empresa, métricas como o P&L, GMV, taxa de positividade, ticket médio, recorrência de compra, tráfego no site, entre outras, são fundamentais para avaliar o sucesso do negócio. Garantir o cumprimento dessas métricas pode ser um desafio durante o processo de crescimento.
Capacidade de absorção de riscos externos	A instabilidade econômica, flutuações cambiais e outras adversidades podem impactar negativamente a expansão da Infracommerce. A capacidade de absorção de riscos, especialmente por meio da tecnologia, é fundamental para enfrentar esses desafios.
Desafios culturais e locais	Cada país e região tem particularidades culturais e desafios específicos. Adaptar-se a esses desafios e oferecer soluções que façam sentido para os clientes é essencial para o sucesso da expansão da empresa.
Padronização de soluções	Com a expansão para diferentes países, a Infracommerce precisa desenvolver uma abordagem mais padronizada, com produtos adaptáveis para cada mercado. A transição de uma abordagem “ <i>project driven</i> ” para uma abordagem “ <i>product driven</i> ” requer aprimoramentos no processo de internacionalização e produtificação dos serviços da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que em um ambiente de negócios dinâmico, a Infracommerce está exposta a riscos externos e internos durante sua expansão. Os riscos externos incluem a forte competição em mercados maduros e a adesão lenta à digitalização em mercados emergentes. Internamente, os desafios abrangem a manutenção da qualidade do serviço à medida que crescem, o acompanhamento eficaz de métricas de desempenho, a absorção de riscos econômicos e a adaptação a desafios culturais e locais enquanto padronizam soluções.

4.8 Domestika

A Domestika é a maior comunidade de aprendizado em disciplinas criativas do mundo, contando com mais de 3 mil cursos em seu catálogo, produzidos em seis idiomas e por mais de

quinhentos funcionários. Com sede em Madri, na Espanha, e estúdios em mais de quinze países, a plataforma oferece uma ampla gama de opções para aprendizado e desenvolvimento profissional (Del Carmen, 2023).

Em 2021 a *edtech* contava com cerca de 8 milhões de usuários, dentre os quais aproximadamente 700 mil estavam localizados no Brasil. Esse número vinha crescendo anualmente, numa taxa de cerca de 30%. Além disso, o faturamento da empresa no mercado brasileiro estava em constante crescimento, avançando a uma média anual de 20%. A companhia afirmava sua intenção de manter esse ritmo de crescimento em 2022 (Del Carmen, 2023). Com um portfólio de mais de 2 mil cursos on-line, o público-alvo da Domestika são praticantes amadores e profissionais do campo criativo (Mari, 2022).

Fundada em 2002, a empresa é considerada um dos unicórnios da nova geração, tendo recebido esse status em janeiro de 2022 após uma rodada da Série D de investimentos liderada pelo fundo israelense Zeev Ventures, que resultou em um *valuation* de US\$ 1,3 bilhão. Esse valor representa um aumento significativo em relação à última rodada de investimentos, realizada em outubro do ano anterior, quando a *startup* captou US\$ 20 milhões na Série C, com um *valuation* de US\$ 350 milhões, de acordo com dados do PitchBook (Mari, 2022).

No início de 2022, quando foi anunciada a rodada de investimentos que conferiu à Domestika o status de unicórnio, o cofundador e CEO da empresa, Julio Cotorruelo, declarou sua intenção de acelerar o crescimento por meio da expansão da oferta em diversos idiomas. Ele ainda destacou que a empresa iria manter seu compromisso de fornecer treinamento criativo de alta qualidade de maneira acessível e inclusiva (Mari, 2022).

No entanto, a situação parece ter mudado em 2023, quando a empresa decidiu encerrar todas as suas operações fora de sua terra natal. A plataforma continuou operando no Brasil até 10 de fevereiro, e os cerca de trinta colaboradores que atuavam na filial brasileira tiveram seus contratos encerrados (Del Carmen, 2023).

Análise de risco

De acordo com R1Case08, o primeiro passo para uma *startup* escalar é ter um DNA e uma identidade bem estabelecidos, incluindo autoconhecimento, reconhecimento de qualidades e defeitos. Embora a Domestika tenha essa compreensão de seu produto, o crescimento acelerado pode não ser saudável ou sustentável, tornando-se fundamental também ter um plano bem definido.

De acordo com os entrevistados, outro fator crítico para o sucesso das *startups* é a capacidade de escalar a cultura da empresa, o que é mais difícil do que escalar o produto. Enquanto o produto pode ser impulsionado por uma estratégia binária, a cultura da empresa precisa ser replicada globalmente para garantir o sucesso contínuo.

Isso envolve incorporar valores e coisas não negociáveis da empresa, a fim de que essa cultura possa ser replicada na mesma escalada do produto. A falta de clareza sobre a cultura pode levar a problemas de planejamento e execução, e o crescimento acelerado pode acarretar a destruição do plano, passando por cima do que a empresa representa ou ignorando sua cultura vencedora no país de origem.

Os riscos associados ao crescimento das empresas de tecnologia, de acordo com os entrevistados, abrangem uma ampla gama de questões, desde desequilíbrios financeiros até a perda de diferenciação no mercado. Enquanto empresas estabelecidas como Microsoft e Meta enfrentam riscos financeiros, as *startups* lidam com riscos mais agudos, incluindo a possibilidade de trabalhar constantemente em prejuízo e de ter seu financiamento interrompido abruptamente. Empresas menores têm uma chance maior de falir do que de se readequar diante de problemas financeiros.

Além disso, quando uma empresa busca uma expansão geográfica ou de mercado, há um risco de perda de diferenciação, especialmente quando a velocidade do crescimento não permite que ela adapte seus produtos ou serviços de forma eficaz a novos mercados ou concorrentes. É fundamental que a empresa tenha um plano estratégico bem definido para superar esses obstáculos e garantir o sucesso contínuo. A falta desses fatores pode levar a uma descaracterização, resultando em uma queda na qualidade e dinâmica.

Os executivos entendem que, ao avaliar a saúde de um negócio em escala, índices mais qualitativos do que a receita, por exemplo a conversão do produto ao longo do funil de vendas, são essenciais. A receita é importante, mas é preciso olhar além disso. O primeiro índice é a conversão, que mede quão atrativo o produto é durante todo o processo de venda. Em segundo lugar, o *unit economics*, que analisa a saúde financeira do negócio, considerando quanto custa operar em relação aos ganhos obtidos. É importante verificar se o crescimento da empresa é estruturado e saudável, ou se é resultado de uma ação de risco que pode aumentar ao menor sinal de crise. Em negócios digitais, é necessário considerar também índices de retenção de clientes, além da conversão, para garantir que os clientes permaneçam satisfeitos e fiéis à marca.

R1Case08 discute a dinâmica do mercado atual, que exige dos profissionais, empresários e empresas uma necessidade de resultado imediato. Ele argumenta que as *startups*

são pressionadas a apresentar resultados rápidos e imediatos, o que muitas vezes é difícil de ser alcançado sem o apoio de fundos de investimento.

Ele destaca a importância de ter um equilíbrio entre os três pilares, que são: proposta de valor bem definida, plano bem delineado e conhecimento sobre como escalar a cultura da empresa. Segundo ele, é fundamental encontrar um balanço entre esses pilares antes de buscar investimentos externos, para garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar a pressão do mercado.

Os executivos afirmam que o capital de risco é como um anabolizante para a empresa, que impulsiona o crescimento. Porém, se o investimento acabar, a empresa pode sofrer graves consequências. Ele compara esse efeito com o doping em atletas, que pode resultar em um desempenho excepcional, mas que pode prejudicar a carreira em longo prazo.

R1Case08 argumenta que essa dinâmica é nociva para a sociedade como um todo e que é necessário encontrar um equilíbrio entre a pressão por resultados e a necessidade de investimentos para o crescimento da empresa. Ele destaca que muitas empresas de sucesso no passado, como a Ford, a Microsoft e o Bradesco, não teriam tempo para crescer e ganhar capilaridade nos dias de hoje, e que isso é um reflexo da pressão por resultados imediatos.

Por fim, com relação aos fatores externos, os entrevistados afirmam que, dependendo da dinâmica do mercado, a flutuação do câmbio pode afetar positiva ou negativamente uma empresa. Por um lado, pode aumentar as dificuldades em contratar e negociar com funcionários que recebem em dólar, e, por outro, pode facilitar os investimentos, devido à diferença entre o real e o dólar ou o euro.

No Quadro 28 são sintetizados os riscos durante a fase de escalada, de acordo com a percepção dos executivos da Domestika:

Quadro 28 – Riscos na escalada global de *scale-ups* na percepção dos entrevistados da Domestika

Risco	Descrição
Crescimento desenfreado	O crescimento rápido pode não ser saudável ou sustentável para uma <i>startup</i> . Isso pode levar a problemas de planejamento e execução, possivelmente impactando negativamente o plano de negócios.
Escalabilidade da cultura	A cultura da empresa deve ser capaz de escalar junto com o produto. A falta de clareza na cultura da empresa pode levar a problemas de planejamento e execução. Se a cultura da empresa não for efetivamente replicada globalmente, isso pode levar à anulação do que a empresa representa ou ignorar sua cultura vencedora no país de origem.
Desequilíbrios financeiros	As <i>startups</i> enfrentam riscos agudos de desequilíbrio financeiro, incluindo a possibilidade de operar constantemente em prejuízo e de ter seu financiamento interrompido abruptamente. Empresas menores têm uma chance maior de falir do que de se readequar diante de problemas financeiros.
Perda de diferenciação	Há um risco de perda de diferenciação quando a empresa busca uma expansão geográfica ou de mercado, especialmente quando a velocidade do crescimento não permite que a empresa adapte seus produtos ou serviços de forma eficaz a novos mercados ou concorrentes.
Dependência de capital de risco	O capital de risco é como um anabolizante para a empresa, impulsionando o crescimento. No entanto, se o investimento acabar, a empresa pode sofrer consequências graves. Esse modelo também pode impor pressões para resultados imediatos, dificultando o crescimento e a sustentabilidade em longo prazo.
Flutuações cambiais	Dependendo da dinâmica do mercado, a flutuação do câmbio pode afetar positiva ou negativamente uma empresa. Isso pode aumentar as dificuldades em contratar e negociar com funcionários que recebem em dólar, mas também pode facilitar os investimentos devido à diferença entre o real e o dólar ou euro.

Fonte: Autor (2023).

Em conclusão, a Domestika enfrentou uma série de riscos ao escalar seu negócio, que vão desde o crescimento acelerado até a dependência de capital de risco. A escalabilidade da cultura corporativa, os desequilíbrios financeiros e a perda de diferenciação também representaram desafios significativos. Além disso, flutuações cambiais podem gerar uma camada adicional de complexidade. Contudo, com um planejamento cuidadoso e uma estratégia de crescimento bem definida, é possível guiar a empresa para um crescimento sustentável.

5 DIMENSÕES TEÓRICAS E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Em consonância com a metodologia da *grounded theory* (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967), neste capítulo são apresentadas as proposições de pesquisa derivadas tanto da revisão da literatura como do trabalho de campo. O desenvolvimento dessas proposições seguiu os princípios da codificação aberta, axial e seletiva, buscando interpretar e compreender os dados empíricos coletados durante a pesquisa (Corbin & Strauss, 2015).

A análise iterativa e comparativa dos dados permitiu a emergência de um modelo conceitual, que ilustra os principais riscos associados à escalada global de *scale-ups*, consolidando e articulando os insights obtidos. Tais riscos, identificados a partir dos dados coletados, estão inseridos no contexto real vivenciado pelas *scale-ups*, fortalecendo a relevância e aplicabilidade das descobertas.

Conforme a análise dos dados evoluía, surgiram dimensões significativas que abrangem uma ou mais proposições. Essas dimensões, derivadas de uma abordagem sistemática da análise dos dados, representam conceitos macro e servem para sintetizar e organizar os múltiplos aspectos das proposições de pesquisa. A emergência dessas dimensões da análise é consistente com a metodologia da *grounded theory*, segundo a qual as teorias são construídas a partir dos dados e refletem as complexidades e nuances do fenômeno em estudo.

A discussão a seguir irá explorar cada uma dessas proposições de pesquisa em maior detalhe. Serão traçados seus vínculos com a literatura existente e explicadas as implicações práticas dessas descobertas. O objetivo é gerar uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pelas *scale-ups* em sua jornada de crescimento global.

O uso da *grounded theory* nessa fase da pesquisa, conforme sugerido por Charmaz (2014), possibilita construir uma teoria substantiva baseada e fundamentada nos dados empíricos coletados. Essa abordagem oferece uma perspectiva aprofundada dos fenômenos em estudo e tem potencial para contribuir significativamente com a literatura existente sobre a escalada global de *scale-ups*.

5.1 Dimensão 1: adaptação às necessidades do cliente e equipe local

A adaptação local de produtos constitui um elemento fundamental para o êxito das organizações que almejam expandir-se no cenário internacional. Demonstrar flexibilidade e estar predisposto a realizar modificações é importante para que produtos e serviços sejam bem acolhidos e alcancem sucesso nos respectivos mercados-alvo.

Diante de um contexto globalizado em constante evolução, torna-se imperativo que as empresas sejam capazes de atuar em múltiplos países e de se adaptar às exigências de consumidores diversificados, levando em consideração particularidades linguísticas e culturais. Como observou o diretor da AppsFlyer:

A flexibilidade é fundamental para o sucesso na internacionalização, pois a mesma receita não funciona em todos os países. É importante ter a habilidade de fazer adequações para que o produto ou serviço seja bem-sucedido no mercado em que está entrando. Além disso, ter uma equipe local é fundamental, pois é importante ter pessoas que entendam o mercado local e possam fornecer conhecimento e suporte. Como exemplo, ao tentar entrar no mercado brasileiro, é importante ter a flexibilidade de se adaptar aos costumes e hábitos locais, pois o Brasil tem suas próprias “jabuticabas” que tornam o processo de escalada de negócios diferente de outros países. Além disso, é importante ter uma equipe local que possa fornecer conhecimento e apoio para ter sucesso no mercado brasileiro.

O executivo do Canva destacou a relevância da adaptação local no crescimento e êxito da empresa, ressaltando que a maior parte da proposta de valor está centrada nos modelos oferecidos pela plataforma. Ele explicou que, para alcançar uma escalabilidade rápida, é fundamental contar com modelos localizados. Além disso, salientou que a estratégia da empresa é centralizada em termos de planejamento, porém localizada, no que diz respeito à execução, de modo que a empresa consiga alinhar os diferentes mercados e atuar de forma mais eficiente em cada um deles.

De maneira análoga, os executivos da GoDaddy enfatizam a importância de ter potencial para operar em diversos países e se adaptar às necessidades variadas dos consumidores, considerando aspectos como idioma e cultura. O especialista da empresa ressalta a relevância de refletir sobre o potencial de personalização, a fim de atender às demandas de outros países. Tal abordagem engloba a capacidade de adaptação a diferentes soluções, como questões de segurança, além da necessidade de ser escalável e customizável para os mais variados mercados.

Outro especialista da GoDaddy salienta que é comum enviar executivos ou contratar profissionais locais para compreender o mercado. Porém, frequentemente a mensagem global pode não surtir o efeito desejado, sendo necessário adaptar ou desenvolver uma comunicação local. Ele destaca que o sucesso está atrelado à eficácia na comunicação, levando em consideração aspectos como tom de linguagem, imagens e músicas utilizadas, produção de *copywriting* e adequação ao contexto e público-alvo. Ademais, enfatiza a necessidade de uma comunicação apropriada em todas as interações empresariais, incluindo *website*, *call center* e redes sociais.

Outro aspecto mencionado pelo especialista é a compreensão de como o produto é usado no mercado local. Ele ressalta que as pessoas podem adotar diferentes abordagens na utilização de um produto em distintos países, tornando-se importante conhecer o público-alvo e, quando necessário, promover ações educativas. Por exemplo, ele cita que, nos Estados Unidos, é comum que as pessoas já tenham uma mentalidade voltada para a criação de marca e presença on-line ao iniciar um empreendimento, enquanto no Brasil pode ser necessário um trabalho educacional para enfatizar a importância da presença on-line visando ser encontrado pelos clientes.

O gestor da OLX também aborda a questão da expansão internacional, destacando que é um desafio considerável para as empresas de tecnologia, sobretudo aquelas que disponibilizam produtos digitais. O gestor afirma:

Para assegurar sucesso em novos mercados, é importante avaliar a adequação do produto ao mercado (market fit) e verificar se a proposta de negócios será aceita pelo público no novo contexto. Além disso, é importante considerar a tropicalização, ou seja, a adaptação do produto às especificidades locais, incluindo aspectos como o idioma.

O executivo da DocuSign aborda a particularidade de sua empresa, destacando que a solução apresenta aspectos jurídico-culturais relacionados ao produto, que transcendem os benefícios estratégicos e de desempenho oferecidos. Ele ressalta a necessidade de, em muitas ocasiões, adaptar o discurso para que os usuários compreendam que podem utilizar a solução dentro dos limites permitidos pela legislação brasileira.

O executivo da Infracommerce disse que, graças ao modelo de negócio já consolidado no Brasil, a empresa conta com uma plataforma tecnológica robusta, que engloba todo o processo de vendas e logística dos clientes, desde a criação de um *e-commerce* até a entrega do produto ao consumidor final. Essa plataforma constitui uma grande vantagem competitiva para a Infracommerce, pois muitas empresas interessadas em ingressar no mundo digital ainda não têm a tecnologia adequada para isso.

Dessa forma, o executivo salienta que a Infracommerce é capaz de adaptar facilmente sua plataforma para atender às demandas de clientes internacionais, tornando-se ainda mais atrativa para empresas que pretendem expandir suas operações para outros países.

Tais descobertas demonstram a importância de adaptar e customizar produtos e serviços para atender às necessidades específicas dos mercados locais em um contexto de expansão internacional. Essas considerações incluem a adequação do produto ao mercado, a aceitação da proposta de negócios pelo público local e a necessidade de adaptar o produto às particularidades

culturais e linguísticas de cada país. Portanto, o sucesso no cenário global depende da capacidade das empresas em serem flexíveis e abertas a ajustes para atender às demandas dos consumidores em diferentes mercados.

Para empresas que buscam expandir suas operações internacionalmente, é fundamental contar com uma equipe local que compreenda o mercado em questão e que possa fornecer conhecimento e suporte valiosos. Essa abordagem auxilia na adaptação a mercados específicos e na implementação técnica bem-sucedida. Como observou o diretor da AppsFlyer:

Ter uma equipe local é fundamental, pois é importante ter pessoas que entendam o mercado local e possam fornecer conhecimento e suporte.

Segundo os gestores do Canva, ter uma equipe dedicada e oferecer suporte contínuo são aspectos cruciais para assegurar o sucesso na fase de escalada. Uma estratégia eficaz pode ser dividida em três etapas. Primeiramente, é essencial recrutar alguém de confiança para conduzir um projeto-piloto, que servirá como base para compreender o mercado local e estabelecer conexões. Em seguida, diante de um aumento expressivo no mercado-alvo, deve-se investir na contratação de mais profissionais para dar continuidade ao projeto-piloto e impulsionar o crescimento.

Com base nos achados, sugerem-se as seguintes proposições:

Proposição 1: Para alcançar sucesso na expansão internacional, as empresas devem desenvolver uma estratégia que contemple a adaptação de produtos e serviços às especificidades locais de cada mercado, levando em conta aspectos culturais e linguísticos, além das demandas particulares dos consumidores.

Proposição 2: Para aumentar as chances de êxito na expansão internacional de uma empresa, é importante contar com uma equipe local dedicada e oferecer suporte contínuo, além de seguir uma estratégia disposta em fases, que envolvam o lançamento de um projeto-piloto e a ampliação da equipe conforme o crescimento no mercado.

5.2 Dimensão 2: cultura e comunicação

A preservação da cultura corporativa e a implementação de um plano estratégico eficiente são pilares para o crescimento sustentável das empresas, garantindo a integração de colaboradores e a manutenção da qualidade em todos os mercados. Segundo o gestor da AppsFlyer, é importante para a empresa conseguir manter sua cultura, mesmo enquanto se

expande para novos mercados. É fundamental que os colaboradores locais se sintam parte de uma empresa maior e multinacional e que tenham acesso aos mesmos recursos e oportunidades disponíveis nas outras filiais. Isso é essencial para evitar a sensação de estarem em uma filial isolada e desconexa da matriz. O gestor da Domestika também aborda a questão da cultura, destacando que é um desafio considerável para as empresas de tecnologia. O gestor afirma:

É fundamental que a empresa tenha um plano estratégico bem definido e uma cultura corporativa sólida para superar os obstáculos da internacionalização e garantir o sucesso contínuo. A falta desses fatores pode levar a uma descaracterização da empresa, resultando em uma queda na qualidade e dinâmica.

A expansão internacional exige um equilíbrio delicado entre o alcance de novos mercados e a manutenção da coesão e identidade da marca. Os desafios enfrentados incluem a gestão adequada das equipes e a comunicação efetiva, ampliando uma experiência consistente e personalizada, mesmo com estratégias centralizadas. A conservação da cultura empresarial e a execução de um plano estratégico bem estruturado são importantes para o êxito e o desenvolvimento sustentável das companhias durante a ampliação global. Manter a cultura empresarial previne a sensação de estar em uma filial distante da sede, assegurando um atendimento consistente e personalizado aos clientes.

Segundo um dos gestores do Canva, a ausência de uma estrutura de equipe adequada pode tornar a gestão desafiadora e causar desalinhamentos, resultando em mensagens confusas de comunicação e posicionamento de marca em cada mercado, o que não é bom para manter a marca Canva como um todo.

Por exemplo, inicialmente, no Canva, havia equipes locais gerenciando as mídias sociais em cada mercado-chave, mas depois se percebeu que a estratégia de mídia social de cada estrategista não era centralizada. Então eles estão testando uma nova forma de contratar uma agência de marketing internacional para gerenciar esses canais de aquisição de novos clientes. No entanto, há um desafio agora, pois como estão vindo de uma gestão centralizada, alguns conteúdos que postaram nesses canais parecem robóticos e sem personalidade. O entrevistado da Gympass, complementa:

A decisão de expansão internacional é um aspecto complexo que requer uma avaliação cuidadosa das vantagens e desafios envolvidos. Por um lado, existe o potencial de ampliar o alcance de um produto ou serviço em mercados não explorados, aumentando a receita e o crescimento da empresa. Por outro lado, a expansão internacional também pode resultar em perda de foco, eficiência e coesão da equipe.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 3: Manter a cultura corporativa e promover a comunicação eficaz são elementos importantes para o sucesso e desenvolvimento sustentável das empresas em processo de expansão global, assegurando a integração dos funcionários e a preservação da qualidade em novos mercados, evitando a fragmentação da identidade empresarial e reforçando a coesão da marca.

5.3 Dimensão 3: tropicalização versus padronização

Na expansão internacional, as empresas devem compreender e se adaptar às necessidades locais, equilibrando estratégias centralizadas com a flexibilidade necessária para atender às particularidades de cada mercado. A comunicação eficaz e a customização são fundamentais para garantir que o produto seja compreendido e aceito em diferentes contextos culturais.

Segundo o executivo da AppsFlyer, a empresa precisa ter flexibilidade para se adaptar ao mercado local, o que inclui a tropicalização de seu produto, mas também toda a cadeia, como o atendimento ao cliente e a estrutura de preços. Em muitos casos, a falta de compreensão do mercado local pode levar a fracassos. Por exemplo, um excelente produto pode não ter sucesso devido a um preço errado ou à falta de equipe local para fornecer suporte adequado.

A mesma visão é compartilhada pelo executivo da GoDaddy:

A entrada de empresas estrangeiras em novos mercados requer uma compreensão profunda das necessidades locais e da preparação para atender a essas necessidades. A GoDaddy, por exemplo, enfrentou desafios na integração de seus produtos com as necessidades locais. Por exemplo, a integração com o Fedex para entrega de produtos on-line foi útil em outros mercados, mas 90% dos e-commerces no Brasil precisam de integração com os Correios. A empresa teve que estar pronta para ser customizável e buscou uma pessoa no país para fazer e gerenciar essas customizações.

Segundo o executivo da GoDaddy, ao introduzir um produto no mercado brasileiro, é essencial considerar diversos fatores, incluindo os “*reasons to believe*” do produto. Esses fatores podem diferir daqueles do mercado americano e, apesar de o produto ter a mesma função em ambos os países, é importante esclarecer ao público brasileiro qual problema ele solucionará, devido à falta de conhecimento prévio.

Tais descobertas demonstram a importância de compreender e se adaptar às peculiaridades culturais e de mercado em cada país durante a expansão internacional. As

empresas devem equilibrar estratégias centralizadas com flexibilidade para abordar questões locais, como a comunicação eficaz, a customização e o entendimento das necessidades locais. Essa abordagem garante que os produtos sejam aceitos e bem-sucedidos em contextos culturais diversos, fortalecendo a posição da empresa globalmente.

Além disso, no caso da GoDaddy, um dos fatores que contribuem para o sucesso da empresa é sua política de preços personalizada, que permite aos clientes parcelar suas compras por meio de boleto, Pix e outras formas de pagamento. A GoDaddy tem uma abertura para as regiões, permitindo que seus clientes possam utilizar meios de pagamento locais que fazem sentido para eles. Atualmente, o pagamento por boleto e Pix representa uma parcela significativa do negócio da GoDaddy, o que mostra a importância de oferecer essas opções de para o seu público. Esses três pilares (política de preços personalizada, abertura para as regiões e customização das ofertas) são fundamentais para o sucesso da GoDaddy no mercado.

Por outro lado, o executivo da Gympass tem uma visão diferente:

No contexto da expansão de uma empresa, a escolha do modelo a ser adotado pode ser um desafio. Inicialmente optou-se por uma abordagem flexível, permitindo a adaptação do modelo a diferentes países e suas particularidades. No entanto, essa abordagem resultou na criação de “monstrinhos independentes”, dificultando a consolidação do negócio em termos de política comercial e produto. Diante desse cenário, a empresa mudou sua estratégia e passou a adotar uma abordagem mais centralizada, com um modelo e produto únicos para todos os países. Esse modelo de standardização permitiu a empresa capturar uma parcela significativa do mercado, mas ainda há espaço para aperfeiçoamento.

Essa visão está alinhada com o caso da Infracommerce, especialmente na América Latina, onde a empresa enfrenta desafios em relação à oferta de soluções para diferentes países. Anteriormente, a Infracommerce costumava criar soluções customizadas para cada caso e canal, mas agora busca uma abordagem mais padronizada, com um discurso afinado e soluções bem desenvolvidas que possam ser ofertadas em todos os países de forma semelhante, sem a necessidade de fazer um projeto novo a cada vez. Para isso, a empresa está focando em se tornar mais “*product driven*”, em vez de “*project driven*”, o que significa que está pensando em produtos, e não mais em projetos. A ideia é criar produtos que possam ser adaptados para cada mercado, mas que sejam os mesmos em sua essência. A empresa está trabalhando com consultorias para documentar e aprimorar o processo de internacionalização de seus serviços, para ter um cardápio de serviços mais escalável e comercialmente viável.

Já o executivo da OLX reforça que um dos principais riscos é a perda de oportunidade de crescimento devido à falta de parcerias locais. Por exemplo, uma empresa internacional pode ter dificuldades em estabelecer acordos com *players* locais devido à preferência por acordos

globais, o que pode resultar em perda de espaço no mercado para a concorrência. Além disso, a complexidade da legislação fiscal em alguns países, como o Brasil, pode atrasar a adaptação do produto e dificultar a entrada no mercado.

A expansão internacional apresenta desafios e oportunidades para as empresas, exigindo uma cuidadosa avaliação das abordagens adotadas. Embora a compreensão e a adaptação às peculiaridades culturais e de mercado sejam fundamentais, também é essencial considerar a necessidade de equilibrar flexibilidade e centralização. Como demonstrado pelo exemplo da Gympass, uma abordagem muito flexível pode levar a dificuldades na consolidação do negócio, enquanto uma abordagem centralizada pode proporcionar maior eficiência e coesão, mesmo que possa exigir ajustes futuros.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 4: Para reduzir riscos na expansão internacional, as empresas devem buscar um equilíbrio entre as estratégias centralizadas e a flexibilidade necessária para se adaptarem às particularidades culturais e de mercado de cada país, garantindo uma comunicação eficaz, customização e um profundo entendimento das necessidades locais.

5.4 Dimensão 4: qualidade versus velocidade

Ao buscar a expansão geográfica ou de mercado, as empresas enfrentam riscos e desafios, incluindo a implementação técnica, a adaptação às necessidades de diferentes usuários e a manutenção da qualidade do produto em meio ao aumento da demanda. Assegurar uma estrutura internacional sólida, priorizar a organização interna e a maturidade dos processos, bem como adaptar produtos e serviços aos novos mercados são fatores importantes. Além disso, é necessário estar preparado para os desafios iniciais e possíveis perdas financeiras, com o objetivo de conquistar mercado de forma mais rápida e eficiente.

Um exemplo disso, de acordo com o executivo do Canva, foi a tentativa da empresa de escalar em países como a Índia ou o Brasil sem ter o conteúdo globalizado localmente. Eles começaram com a tradução, mas isso não é igual à localização, e depois descobriram que o esforço e o retorno sobre o investimento não foram fortes o suficiente.

No caso da Gympass, a empresa enfrentou desafios significativos na sua expansão internacional agressiva, incluindo a perda de foco na execução e preparação, a dificuldade de manter a cultura durante a contratação em massa e a falta de processos internos maduros, incluindo avaliação de desempenho e processos de vendas. De acordo com o executivo entrevistado, se a empresa tivesse a oportunidade de fazer tudo de novo, ela faria com menos

países, dando prioridade à organização interna e à maturidade dos processos antes de expandir para outros mercados. Isso permitiria que a empresa capturasse uma parcela significativa do valor em seus principais mercados antes de se expandir para outros países.

A visão do executivo da GoDaddy é similar:

Eu vejo que as empresas que têm sucesso são aquelas que criam uma área internacional de expansão. Ao contrário disso, o risco é não se preparar para esse tipo de crescimento, acreditando que o que funciona em um lugar funcionará em qualquer outro. É importante ter em mente que o sucesso em um local não significa sucesso em outro. Por isso, a GoDaddy se preparou para a expansão internacional, criando uma equipe internacional dedicada a isso. Eles têm uma equipe de marketing, PR e comunicação internacional. Além disso, a GoDaddy tem uma presença em mercados internacionais, incluindo meios de pagamento locais e marketplaces locais. Eu acho que é importante ter uma estrutura internacional sólida para o crescimento, e não acreditar que o que funciona em um lugar funcionará em outro. Além disso, é importante estar preparado para a expansão, inclusive para eventualmente perder dinheiro no início, com a finalidade de ganhar mercado mais rapidamente.

Segundo o executivo da OLX, quando se trata de escala, é importante considerar vários fatores para garantir que o negócio continue funcionando de maneira eficiente e eficaz. Um dos principais desafios é manter a qualidade do produto à medida que o volume de usuários e a demanda aumentam. Para isso, é necessário revisar a arquitetura e os processos de desenvolvimento, visando garantir que eles estejam adequados ao tamanho atual do negócio.

Os executivos da Domestika e do DocuSign concordam que, ao buscar a expansão geográfica ou de mercado, as empresas enfrentam riscos significativos, como a perda de diferenciação. Esse problema pode surgir quando a velocidade de crescimento é tão rápida que não permite à empresa adequar seus produtos ou serviços aos novos mercados ou concorrentes de forma eficiente. Adicionalmente, um risco interno relacionado a isso é o crescimento acelerado e desorganizado, que pode resultar em dificuldades na gestão da base de clientes, processos internos e faturamento. Para evitar esses obstáculos, é importante adotar uma abordagem estratégica e bem planejada durante a expansão.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 5: Durante a expansão, as empresas devem enfrentar riscos como a perda de diferenciação e o crescimento acelerado e desorganizado, que podem afetar a gestão da base de clientes, a marca, os processos internos e o faturamento, tornando essencial adotar uma abordagem estratégica e bem planejada.

Ao introduzir um produto no mercado brasileiro, é imperativo levar em consideração fatores contextuais específicos e assegurar um atendimento ao cliente empático com equipes nativas. Adicionalmente, é fundamental estabelecer canais digitais eficazes e gerir riscos

internos, como a manutenção da qualidade dos serviços durante a expansão acelerada da empresa. Segundo o executivo da GoDaddy, muitas empresas cometem o erro de terceirizar o atendimento, colocando uma equipe de *call center* em outro país, como a Índia, por exemplo. Isso pode gerar uma aversão nas redes sociais, já que as pessoas ficam irritadas com esse tipo de atendimento automatizado e sem empatia.

Por essa razão, a GoDaddy, uma empresa de registro de domínios, decidiu montar uma central de atendimento com profissionais brasileiros para oferecer ajuda e suporte aos seus clientes ao longo de sua jornada. Além disso, a empresa valoriza seus clientes e usa suas histórias reais em sua comunicação e marketing, para se conectar ainda mais com o público brasileiro, o que vai ao encontro da visão do executivo da DocuSign:

Em relação à gestão de clientes, é comum que, ao crescer rapidamente, a empresa precise distanciar-se dos clientes e criar uma camada digital bem estruturada para se relacionar com eles. O cliente precisa encontrar respostas para suas dúvidas e problemas através de canais digitais, e a empresa deve ter capacidade para atendê-lo adequadamente.

Segundo o executivo da Infracommerce, um dos principais riscos operacionais é a capacidade da empresa de manter a qualidade de seus serviços à medida que cresce. Conforme a Infracommerce expande seus negócios, ela precisa lidar com um número cada vez maior de clientes, aumentando a pressão sobre sua equipe e seus recursos.

Ainda com relação aos clientes, a GoDaddy sempre buscar experimentar novas mídias, como o TikTok, para chegar a seu público-alvo. A empresa depende de atrair o consumidor para seu site, já que suas vendas são diretas ao consumidor e não passam por parceiros. Por isso, a GoDaddy procura alcançar seu público de todas as formas possíveis, desde a TV até as mídias digitais.

Por fim, quanto ao desenvolvimento de marca, ressalta-se a preocupação da Canva com sua comunicação e posicionamento para evitar problemas com a marca durante a escalada.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 6: Uma estratégia de marketing centrada na combinação entre canais, contexto do cliente, desenvolvimento de marca e qualidade do serviço é importante para proporcionar uma experiência de alto nível e promover a satisfação e fidelização dos clientes.

5.5 Dimensão 5: precificação e visão de curto prazo

As empresas devem estar cientes dos riscos associados à pressão por resultados em curto prazo, que pode levar à redução insustentável de preços e a margens negativas. Além disso, a gestão de faturamento e receita requer atenção e estruturação adequadas para evitar falhas financeiras durante a expansão acelerada. Os riscos no crescimento das empresas de tecnologia são variados, abrangendo desde desequilíbrios financeiros até a perda de diferenciação no mercado. Para *startups*, a readequação diante de problemas financeiros pode ser mais difícil, aumentando a probabilidade de fracasso.

De acordo com o executivo da GoDaddy, a pressão por resultados em curto prazo é um risco muito grande, especialmente para as empresas de capital aberto, que precisam entregar resultados aos acionistas a cada trimestre. Há o risco de baixar o preço do produto para atrair clientes rapidamente, gerando uma guerra de preços e margens negativas. Segundo o entrevistado:

Esse é um dos maiores riscos, pois as consequências dessas ações perduram por muito tempo e podem comprometer o futuro da empresa. As vezes, são necessários mais de 6 meses para conseguir voltar a ter um volume de vendas por um preço adequado, e em alguns casos, isso nunca acontece. Por isso, é preciso ter cuidado e não ceder à pressão por resultados no curto prazo, pois isso pode ter um impacto negativo a longo prazo.

Ainda de acordo com o executivo:

A pressão por resultados no curto prazo é um risco muito grande para empresas. A história da Uber é um exemplo disso. Embora eles tenham tido um produto incrivelmente diferenciado, eles ainda jogaram o preço lá embaixo, e isso tem trazido resultados ruins até hoje. Muitas empresas de capital aberto vêm para o Brasil com a mesma lógica de “conseguir muitos assinantes jogando o preço lá embaixo”, mas depois não conseguem subir o preço devido aos altos custos, como custos em dólar, custo de servidor, custo de campanha, entre outros. Isso cria a percepção de que o Brasil não dá lucro, o que não é verdade, mas é preciso fazer um trabalho mais estruturado para ter uma operação lucrativa aqui.

O executivo da Domestika ressalta que o risco associado ao crescimento das empresas de tecnologia abrange uma ampla gama de questões, desde desequilíbrios financeiros até a perda de diferenciação no mercado. Enquanto empresas estabelecidas, como Microsoft e Meta, enfrentam riscos financeiros, as *startups* se debatem com riscos mais agudos, incluindo a possibilidade de trabalhar constantemente em prejuízo e de ter seu financiamento interrompido abruptamente. Empresas menores têm uma chance maior de falir do que de se readequar diante de problemas financeiros.

Segundo o executivo da DocuSign, outro risco interno é a área de cobrança, que precisa ter uma capacidade estruturada de faturamento e gestão da receita, para evitar falhas e prejuízos financeiros. Porém, implementar todas as ferramentas de gestão pode ser difícil em um momento de crescimento acelerado.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 7: Considerando o conjunto de riscos associados ao crescimento de empresas de tecnologia, tais como a pressão por resultados imediatos, desequilíbrios financeiros e perda de diferenciação no mercado, torna-se imperativo que as organizações garantam uma gestão eficaz de faturamento e receita, evitando, simultaneamente, a adoção de práticas insustentáveis de redução de preços.

5.6 Dimensão 6: medição de desempenho do negócio

A liderança de uma empresa em crescimento precisa avaliar não só a receita e o *marketshare*, mas também outros indicadores de qualidade interna e externa. A busca por métricas de sustentabilidade é fundamental para garantir o sucesso em longo prazo da empresa, por exemplo. Segundo o executivo da AppsFlyer:

A liderança de uma empresa em crescimento apresenta muitos desafios e pressões. A avaliação do desempenho da empresa costuma ser medida por meio de métricas e resultados. Antigamente, o foco era principalmente na receita e no aumento do marketshare, independentemente do custo. No entanto, hoje em dia, houve uma mudança na perspectiva, e as métricas de sustentabilidade estão ganhando importância.

Ainda de acordo com o executivo, além da receita, a lucratividade e a satisfação do cliente também são importantes indicadores de sucesso. A métrica interna de satisfação dos colaboradores é outro ponto relevante, pois pode afetar a sustentabilidade da empresa. Uma equipe estressada e insatisfeita pode levar a problemas na entrega de serviços e produtos, impactando negativamente o negócio em longo prazo.

No Canva, de forma geral, as principais métricas de sucesso durante a fase de escalada incluem o aumento no número de usuários, o tempo gasto na plataforma, a participação de mercado e a satisfação do usuário. É importante destacar que essas métricas podem variar de acordo com o modelo de negócios da empresa. Por exemplo, empresas com um modelo de negócios *freemium* e baixa receita anual por cliente priorizariam o crescimento do usuário, enquanto empresas com modelos de negócios mais voltados para a monetização priorizariam o

aumento de receita. Em última análise, o sucesso da fase de escalada depende da capacidade da empresa em atingir seus objetivos estratégicos e metas de crescimento.

Ainda no Canva, segundo o entrevistado:

Na fase de escalada, nos concentramos nas métricas-chave, que são os usuários ativos mensais e a receita, e tratamos cada mercado de forma separada. Em alguns mercados, onde temos uma forte penetração e já vemos sinais positivos de monetização, buscamos o objetivo de quase dobrar o crescimento ano a ano. Já em outros mercados, onde há problemas de pagamento, mudamos o foco para a aquisição de novos usuários, em vez de se concentrar na receita. Dessa forma, temos que definir uma estratégia personalizada, dependendo das condições do mercado em alguns desses países.

Essa visão é similar à prática na GoDaddy, em que o monitoramento da aquisição de novos clientes é uma métrica importante para o modelo de assinatura. Além disso, a retenção é igualmente relevante. De acordo com o executivo:

Por exemplo, se começamos o ano com 600 mil clientes na base, precisaremos renovar esses clientes. Embora tenhamos uma base pronta para renovar, precisamos cuidar bem dos nossos clientes. Por isso, medimos constantemente a usabilidade e o processo de instalação dos clientes. Além da aquisição de clientes, que é o objetivo da estratégia de marketing, precisamos reter esses clientes. As métricas principais são aquisição e retenção, e os custos de aquisição de cada tipo de cliente. Também medimos o valor ao longo do tempo (lifetime value) de cada cliente, como o tempo em que eles ficam conosco e o potencial de adquirir outros produtos. A jornada do cliente é importante para saber qual será a próxima compra dele e como podemos ajudá-lo ainda mais. Portanto, esses são os quatro pontos principais que monitoramos para ter sucesso.

Essa visão é complementada pelo outro executivo da GoDaddy:

As empresas que eu vejo terem sucesso na obtenção de resultados satisfatórios aqui, são aquelas que equilibram o crescimento da base de clientes com a rentabilidade da operação. É importante levar em consideração que o mercado brasileiro é sensível a preços, então se uma empresa oferece preços muito baixos, é difícil aumentá-los no futuro. Além disso, é importante ter uma combinação de indicadores de crescimento, como o número de novos clientes por mês, o tamanho da base de clientes, o MRR (receita recorrente), o churn (taxa de cancelamento), e o lifetime value (valor de vida útil) da operação. É fundamental ter um equilíbrio entre esses indicadores e uma definição clara de EBITDA, a fim de evitar a tentação de adquirir clientes rapidamente a um alto custo operacional, que pode se tornar difícil de mudar no futuro.

Segundo o executivo da OLX, quando se trata de operações globais, é importante ter uma abordagem bem estruturada e centralizada para acompanhar o negócio. É necessária uma governança sólida, que permita ter uma visão de todos os mercados em que a empresa opera, avaliando a saúde de cada um deles, identificando oportunidades de investimento e decidindo onde é melhor concentrar esforços. Além disso, é importante monitorar em cada mercado as

métricas de produto, como o engajamento do usuário, para ter uma visão completa da performance global da empresa. Essa governança deve ser construída e aperfeiçoada ao longo do tempo, pois só será efetiva se for alimentada com dados precisos e atualizados, sendo necessário ter processos regulares para avaliar a performance de cada mercado e para tomar decisões estratégicas baseadas nessas informações.

Na DocuSign, por sua vez, não há uma única métrica para todos os setores, mas cada um tem as suas próprias, que levam a um resultado de crescimento estruturado em longo prazo. O setor de vendas tem uma métrica de recorrência das vendas, mas também tem planos de expansão para novos segmentos. A área de *customer success* tem métricas de sucesso do cliente, que não estão ligadas à parte financeira. Segundo o entrevistado, cada área precisa ter suas próprias métricas alinhadas a uma estratégia maior para que a empresa atinja um crescimento estruturado em longo prazo.

Na Infracommerce, a escala tem um impacto significativo no EBITDA e na margem do negócio. Isso se deve à premissa da tecnologia de que ela se beneficia da escala para se remunerar. Com o aumento do volume de negócios, a Infracommerce consegue otimizar custos e despesas operacionais, além de ganhar massa crítica para implementar novas iniciativas.

Por fim, na Domestika, índices quantitativos, como a conversão do produto ao longo do funil de vendas, são essenciais. De acordo com o entrevistado:

A receita é obviamente importante, mas é preciso olhar além disso. O primeiro índice é a conversão, que mede o quão atrativo o produto é durante todo o processo de venda. Em segundo lugar, o unit economics, que analisa a saúde financeira do negócio, considerando quanto custa operar em relação aos ganhos obtidos. É importante verificar se o crescimento da empresa é estruturado e saudável, ou se é resultado de uma ação de risco que pode desmoronar ao menor sinal de crise. Em negócios digitais, é necessário considerar também índices de retenção de clientes, além da conversão, para garantir que os clientes permaneçam satisfeitos e fiéis à marca.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 8: Para garantir o sucesso em longo prazo, a liderança de uma empresa em crescimento precisa considerar métricas além de receita e *marketshare*, como sustentabilidade, lucratividade, satisfação do cliente e colaboradores, métricas específicas para cada mercado e modelo de negócios, além de ter uma governança centralizada, monitoramento de atividades e equilibrar indicadores de crescimento e rentabilidade.

5.7 Dimensão 7: capital de risco

O apoio de fundos de investimento é importante para empresas em crescimento, especialmente no atual cenário, que exige resultados imediatos. *Startups* são pressionadas a apresentar resultados rápidos e muitas vezes precisam do apoio do capital de risco para alcançá-los.

Segundo o executivo da Domestika, as *startups* são pressionadas a apresentar resultados rápidos e imediatos, o que muitas vezes é difícil de ser alcançado sem o apoio de fundos de investimento:

É importante um equilíbrio entre três pilares que são: claro entendimento da proposta de valor, um plano bem definido e saber escalar a cultura da empresa. É fundamental encontrar um balanço entre esses pilares antes de buscar investimentos externos, para garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar a pressão do mercado.

Ele afirma que o capital de risco é como um anabolizante para a empresa, que impulsiona o crescimento. Porém, se o dinheiro acabar, a empresa pode sofrer consequências graves. Ele compara esse efeito ao doping em atletas, que pode resultar em um desempenho excepcional, mas também prejudicar a carreira em longo prazo.

O entrevistado argumenta que essa dinâmica é nociva para a sociedade como um todo e que, para o crescimento da empresa, é necessário encontrar um equilíbrio entre a pressão por resultados e a necessidade de investimentos. Ele destaca que muitas empresas de sucesso no passado, como a Ford, a Microsoft e o Bradesco, não teriam tempo para crescer e ganhar capilaridade atualmente, e que isso é um reflexo da pressão por resultados imediatos.

Já o executivo da Infracommerce afirma que o apoio dos fundos foi fundamental para a empresa no processo de escalada global. Primeiramente, por mobilizar um capital importante que possibilitou à empresa fazer fusões e aquisições, além de ampliar sua malha de serviços com empresas que já tinham maturidade ou base de clientes importantes no Brasil ou on-line, o que gerou poder de escala na logística, no pagamento e na tecnologia.

Além disso, o capital permitiu investimentos em soluções internas e em expansões logísticas, tais como o aumento substancial do número de centros de distribuição em um ano, e a criação de “*dark stores*”, que são iniciativas de minicentros logísticos avançados em zonas com alta demanda de pedidos.

Também foi fundamental para construir um ecossistema que fosse adaptável e replicável para outros países da América Latina, já que a empresa precisava ter uma massa crítica de clientes e volume de negócios para justificar a expansão para outros países.

Na DocuSign, que hoje é uma companhia de capital aberto, houve várias rodadas de investimento no passado, e, segundo a visão do entrevistado, é mais do que fundamental ter investimentos para acelerar o processo de escalabilidade:

É muito difícil, hoje em dia, escalar na velocidade necessária para conquistar o mercado sem uma injeção de dinheiro que permita construir as áreas de suporte necessárias para sustentar esse crescimento. Eu acredito que, para se tornar uma companhia global em um tempo tão curto, é impossível sem investimentos. Se a empresa abrir para investidores e se for um negócio realmente escalável, então sem dúvida isso fornecerá um colchão para que a empresa cresça, mesmo que trabalhe no vermelho por muitos anos, sempre com a perspectiva de se tornar positiva. É importante ter um colchão de investimento para suportar o processo de se tornar escalável e global.

A GoDaddy, por sua vez, estabeleceu um fundo de investimento há alguns anos para esse momento de expansão, quando a empresa está se preparando para entrar em mais países e adquirir outras empresas para complementar seu portfólio:

Ter esse suporte financeiro, estratégico e técnico é fundamental para o sucesso da empresa. Além disso, a parceria com um fundo de investimento pode ampliar as possibilidades de crescimento, como a aquisição de outras empresas complementares e a entrada em novos mercados. O fundo também pode fornecer insights valiosos e contribuir para a tomada de decisões importantes, que podem levar a empresa a novos patamares. No entanto, é importante destacar que ao longo do tempo, a empresa precisará se consolidar e talvez até mesmo repassar parte do controle ao fundo. Mas, no momento de expansão, ter esse tipo de suporte é fundamental.

Segundo os executivos da GoDaddy, ter dinheiro de fundos para investir em diferentes iniciativas de marketing, por exemplo, é importante para entender o que trará retorno. Atualmente, os leilões de anúncios, como o Google Ads, estão cada vez mais caros, o que torna a escolha dos canais de marketing ainda mais importante. Sem uma verba considerável, é fácil gastar dinheiro em iniciativas erradas e não ter mais recursos para corrigir o erro. Além disso, é importante ter em mente que o crescimento rápido em curto prazo no Brasil pode ser desafiador, devido à alta concorrência e à presença de soluções locais de alta qualidade. Muitos estrangeiros subestimam a qualidade dos serviços locais, o que pode custar caro.

Na Gympass, o suporte de fundos de investimento foi fundamental. Segundo a opinião dos entrevistados, sem a ajuda dos fundos, o crescimento da empresa seria mais lento e difícil:

O processo de construção é desafiador e exige muito investimento, mas uma vez que a base é estabelecida, a retenção de clientes é alta e o modelo de negócios é estável. Além disso, é difícil para novos entrantes no mercado concorrer conosco, pois é necessário ter uma quantidade significativa de recursos financeiros e uma rede sólida de clientes e academias.

No caso do Canva, o suporte de fundos de investimento desempenhou um papel importante no processo de escala internacional, especialmente em relação à agilidade e à escala do crescimento:

Em geral, o investimento é uma questão importante para a escala internacional, pois é necessário um capital considerável na ampliação dos negócios e na conquista de novos mercados. É importante destacar que os fundos de investimento podem ser decisivos para a escala internacional, especialmente em termos de agilidade e escala, mas isso pode variar de empresa para empresa e depende do modelo de negócios, da missão e dos objetivos da empresa.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 9: O suporte financeiro, estratégico e técnico de um fundo de investimento é fundamental para o sucesso da empresa e pode ajudar a ampliar as possibilidades de crescimento, como a aquisição de outras empresas complementares e a entrada em novos mercados. A parceria com um fundo de investimento pode fornecer insights valiosos e contribuir para a tomada de decisões importantes.

5.8 Dimensão 8: gestão da mudança

Quando uma empresa escala, muitas mudanças acontecem tanto interna como externamente. É importante ter uma estruturação de processos escaláveis e uma cultura de escalabilidade e automação para atender a uma quantidade maior de clientes. Segundo o executivo da AppsFlyer, o crescimento de um produto é um processo complexo e desafiador. Quando se trata de operações, a escalabilidade é um aspecto importante a ser considerado. Para aumentar as chances de sucesso da escalada, é preciso estar pronto para enfrentar os desafios que surgem ao longo do caminho.

Segundo ele, uma das questões mais importantes é a estruturação dos processos de forma escalável. Isso significa que a empresa deve estar preparada para crescer sem perder a qualidade do serviço prestado. Além disso, é fundamental que ela tenha uma cultura de escalabilidade, ou seja, de estar sempre preparada para crescer.

Outro ponto importante citado foi a automação dos processos, que permite à empresa atender a uma quantidade maior de clientes sem a necessidade de aumentar significativamente

o número de funcionários. Além disso, a segmentação dos clientes em diferentes categorias também pode ser uma estratégia útil para garantir que ela possa escalar de forma eficiente.

Já os executivos do Canva reforçam que, no processo de escalada do produto/serviço, há uma série de mudanças que precisam ser consideradas. Em primeiro lugar, é importante levar em consideração a localização de todos os pontos de contato com o usuário, desde a página inicial do produto até o centro de ajuda. Isso significa que todos os elementos precisam ser adaptados para que não haja problemas, por exemplo palavras longas em outro idioma que possam prejudicar a experiência do usuário. Além disso, é importante garantir que os métodos de pagamento oferecidos sejam os que os usuários de um país específico realmente utilizam.

Outra mudança importante é a diversidade cultural na biblioteca de conteúdo do produto. Para garantir que os usuários de todo o mundo tenham acesso a um conteúdo relevante e culturalmente diversificado, é necessário fazer um esforço adicional para garantir que o conteúdo seja diversificado, produzido, etiquetado, promovido e servido de forma adequada. Além disso, segundo os executivos:

Quando o produto da Canva escalou, de 10 milhões para 80 milhões, uma pequena mudança no produto poderia impactar significativamente na vida de muitas pessoas, tanto positivamente quanto negativamente. A escala do seu impacto é ampliada muito mais, você pode mudar, ajustar uma pequena funcionalidade ou retirá-la e isso impactará quase 80 milhões de usuários. Por outro lado, se você adicionar uma nova funcionalidade, um novo pequeno bate-papo ou uma nova funcionalidade realmente valiosa, começará a ver um aumento de boas avaliações nas mídias sociais e de novas aquisições de usuários por recomendação. Então, de certa forma, a disseminação do produto Canva, por boca-a-boca, aumenta à medida que entramos neste tipo de modo hiper escalável.

Por fim, a mensagem e o tom de voz da campanha de marketing também precisam ser adaptados para atender às necessidades do mercado específico. Isso significa que as equipes precisam mudar a forma como pensam e estão estruturadas para lidar com as necessidades de cada país.

No caso do Gympass, o processo de escalada trouxe mudanças significativas em relação à equipe, à liderança e à estrutura. Com o crescimento do volume de negócios, a equipe passou a se especializar em tarefas mais focadas, o que resulta em uma revolução interna na empresa. A liderança também enfrentou desafios ao lidar com uma equipe muito maior e espalhada em diferentes países. Além disso, a burocracia e a definição de processos internos se tornaram muito mais importantes para garantir a eficiência. Segundo o executivo da Gympass:

Quando se trata de produto, a visão de longo prazo é fundamental para garantir a escalabilidade do negócio. A empresa precisa seguir sua visão estratégica e se manter focada,

mesmo diante de possíveis distrações e oportunidades. A decisão estratégica passa a ser muito mais relevante em relação à curto prazo, o que pode resultar em uma redução na velocidade de curto prazo, mas um aumento de médio e longo prazo.

Além disso, conforme executivo da Godaddy, é importante diversificar as estratégias de marketing, pois todo canal tem um limite de saturação. Segundo os executivos, atualmente a maior parte das empresas se concentra em atrair a demanda, principalmente por meio do Google. No entanto, eventualmente a demanda existente não será mais suficiente para atender a suas necessidades de crescimento. Nesse ponto, é preciso gerar mais demanda. Isso pode ser feito por intermédio de parcerias com grandes instituições para desenvolver um público que, normalmente, não estaria pronto para comprar seu produto. Além disso, a comunicação precisa mudar para um lado mais inspirador, motivando as pessoas a iniciarem seus próprios negócios e acreditarem no seu potencial. Nesse cenário, de acordo com os executivos:

Quando você toma decisões acertadas e consegue estruturar a sua empresa localmente, sua visibilidade aumenta. Antes, o Brasil estava incluído na divisão de Américas, mas isso significava ficar em segundo plano em relação aos Estados Unidos, o que limitava a atenção e investimentos internos. Porém, ao mudar para uma divisão internacional, o Brasil se torna mais relevante, como um país do tamanho de Canadá ou Austrália. Quando a empresa vê que você está fazendo o caminho certo, ela começa a investir em você, e esse investimento interno pode se tornar positivo. Atualmente, o Brasil está sendo visto como uma região atrativa para investimentos devido às escolhas certas feitas pelo país. Além disso, é importante ser assertivo e criar cases bem-sucedidos ao se integrar com o governo e instituições locais. Ao ser relevante para a empresa, você pode receber investimentos maiores e o Brasil tem sido um exemplo disso.

Os executivos da OLX, por sua vez, reforçam que, durante a escalada, é importante ter uma abordagem bem estruturada e centralizada para acompanhar o negócio. É necessária uma governança sólida que proporcione uma visão de todos os mercados em que a empresa opera, avaliando a saúde de cada um deles, identificando oportunidades de investimento e decidindo onde é melhor concentrar esforços. Essa governança deve ser construída e aperfeiçoada ao longo do tempo, pois ela só será efetiva se for alimentada com dados precisos e atualizados. É necessário ter processos regulares para avaliar a performance de cada mercado e tomar decisões estratégicas baseadas nessas informações. Além disso, é importante monitorar métricas de produto, como o engajamento do usuário, em cada mercado, para ter uma visão completa da performance global da empresa.

Os executivos da DocuSign afirmam que, quando um produto ou serviço escala, há uma série de mudanças que ocorrem tanto interna como externamente. Em termos de crescimento, quando se está no início, é possível crescer exponencialmente de um para dois, de dois para quatro e assim por diante. Porém, quando se alcança um determinado patamar de escala, o

crescimento começa a diminuir e a empresa precisa começar a cuidar muito bem da sua base de clientes. Isso se torna ainda mais importante, pois a empresa vira alvo do mercado e é necessário garantir que os clientes atuais estejam satisfeitos, para evitar o *churn*, que é a perda de clientes. A área de *customer success* se torna cada vez mais importante, pois é preciso garantir que o cliente tenha sucesso e continuidade com a empresa. Além disso, é fundamental construir ferramentas de gestão para manter a estrutura e a comunicação com os clientes. Isso envolve ter capacidade de *up-sell* e *cross-sell*, para que os clientes adotem mais produtos e soluções, enraizando-os dentro da empresa e fortalecendo a relação com o cliente. Portanto, a inversão no foco de crescimento exponencial em vendas ocorre, e a empresa começa a se concentrar mais na manutenção do crescimento e no cuidado de sua base de clientes.

Já na Infracommerce a escala tem um impacto significativo no EBITDA e na margem do negócio. Isso se deve à premissa da tecnologia de que ela se beneficia da escala para se remunerar. Com o aumento do volume de negócios, a Infracommerce consegue otimizar custos e despesas operacionais, ganhando massa crítica para implementar novas iniciativas:

A empresa agora tem mais de quinhentos clientes, o que significa que quando a empresa propõe uma solução nova, ela já tem um grande público para testar e aprovar. Isso acelera a inovação e dá à Infracommerce uma vantagem competitiva, pois ela não precisa começar do zero em um mercado incipiente. Além disso, a escala facilita a replicação de soluções, cross-sell e up-sell de serviços e produtos. Os clientes também compartilham soluções entre si, o que ajuda a promover os serviços da Infracommerce. O maior benefício da escala é que a empresa se torna competitiva o suficiente para que marcas de grande porte construam sua própria iniciativa customizada. Isso se deve à escala e ao custo muito semelhante ao que apenas um grande marketplace poderia oferecer.

Em síntese, o processo de escalada de uma empresa envolve mudanças significativas na equipe, na liderança, na estrutura e no produto da empresa, exigindo uma visão de longo prazo e uma estratégia clara e bem definida para garantir o sucesso em longo prazo. É fundamental ter uma governança sólida para acompanhar o negócio globalmente. Quando uma empresa escala, é preciso cuidar bem da base de clientes e retê-los com inovação constante.

Com base nos achados, sugerem-se as seguintes proposições:

Proposição 10: Quando uma empresa escala, é preciso ter uma estruturação de processos escaláveis, uma cultura de escalabilidade e automação para atender a uma quantidade maior de clientes.

Proposição 11: A escala de uma empresa traz mudanças significativas na equipe, liderança e estrutura, exigindo processos regulares para avaliar a performance de cada mercado e tomar decisões estratégicas baseadas em informações precisas e atualizadas.

5.9 Dimensão 9: fatores externos

A concorrência, as mudanças regulatórias e a instabilidade econômica são riscos inerentes ao ambiente de negócios atual na América Latina. Para lidar com esses riscos, é importante que as empresas tenham um plano de contingência preparado, de modo a minimizar seus impactos, e que estejam sempre atentas às mudanças do mercado. Além disso, é essencial que elas invistam em soluções mais sofisticadas, a fim de se diferenciar dos concorrentes e se manter relevantes no mercado.

De acordo com o executivo da Infracommerce, na América Latina, o principal risco externo é a competição dos grandes *marketplaces*, como o Mercado Livre. Esses *players* já têm uma presença consolidada na região, com uma base de usuários leais e uma infraestrutura completa que inclui logística e meios de pagamento. Isso torna difícil para outras empresas competirem com eles, pois precisariam investir muito para construir uma solução completa do zero, o que pode ser inviável em termos de custos. O executivo complementa:

Essas empresas já estão muito mais familiarizadas com o mercado em que operam e aprenderam a lidar com as instabilidades e desafios locais e culturais de cada região e país. Isso é especialmente verdadeiro em países como a Argentina, onde a economia é extremamente instável, com uma inflação gigantesca e flutuações cambiais malucas. Para enfrentar esses desafios, é preciso ter uma capacidade de absorção de riscos e desafios, especialmente através da tecnologia. Muitas plataformas hoje já criam soluções que atualizam automaticamente os preços das mercadorias vendidas, de acordo com as flutuações cambiais e a inflação. Isso é importante para evitar prejuízos e manter as margens saudáveis. Além disso, crises econômicas, retrações do mercado e outras adversidades podem dificultar bastante a expansão de um negócio.

Essa visão está alinhada com a do executivo da DocuSign, que afirma que empresa precisa estar preparada para lidar com esses riscos de concorrência, mudanças regulatórias e a instabilidade econômica, por exemplo.

Segundo o executivo da GoDaddy, a gestão da competição é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, especialmente em um mundo cada vez mais globalizado. Nesse sentido, a importância da concorrência local não pode ser subestimada. Um exemplo de empresa que soube se destacar em seu mercado local é a Locaweb, que oferece serviços similares à GoDaddy desde 1998. Embora a GoDaddy seja uma empresa mundialmente conhecida, a Locaweb foi mais inovadora, iniciando suas atividades alguns anos antes. Além disso, a Locaweb tem uma presença forte em diferentes capitais do país, realizando eventos com líderes em áreas como *design thinking* e *storytelling*, o que gera um sentimento de apreço e empatia pela marca. Essa

proximidade com o público local é uma vantagem importante, já que os concorrentes locais, muitas vezes, representam uma ameaça maior do que os concorrentes globais, pois estão mais familiarizados com a cultura e as demandas da região em que atuam.

Segundo o executivo da AppsFlyer, o impacto dos fatores externos, como a variação cambial, a crise econômica e a competição local, na fase de crescimento de uma empresa é uma questão de grande importância. No caso do Brasil, a volatilidade do dólar é um dos fatores mais críticos, pois é comum que as empresas usem a moeda como uma referência. Além disso, o aumento do preço do dólar pode resultar em uma situação em que o produto fica mais caro em relação ao mercado local. Isso pode levar a uma perda de relevância, especialmente quando se considera a possibilidade de mudanças políticas, como a eleição de líderes políticos com posições imprecisas.

O cenário é ainda mais complicado quando se considera a questão da retirada de lucros para fora do país, já que a alta carga tributária pode levar a uma perda significativa da renda da empresa. Esse contexto torna o ambiente empresarial muito mais desafiador e pode explicar por que muitas empresas optam por investir em outros países, onde as condições são mais favoráveis.

Essa mesma opinião é compartilhada pelo executivo do Gympass:

O impacto da variação cambial é bastante relevante para a empresa, já que a sua principal receita é reportada em dólares. A flutuação do dólar pode afetar a apresentação dos resultados, mesmo que a empresa esteja crescendo localmente. Além disso, a presença de competidores locais também pode ser um desafio, principalmente em relação à guerra de preços e à rentabilidade. Estes competidores podem ser mais atraentes aos clientes, pois oferecem uma tropicalização do produto e estão mais próximos às necessidades locais. A empresa precisa equilibrar a necessidade de manter a rentabilidade com a preservação do valor do seu produto e em alguns casos, pode ser necessário renunciar a algumas funcionalidades para manter a competitividade.

Segundo o executivo da OLX, o impacto da operação internacional de uma empresa é significativo e pode ser sentido em várias áreas, incluindo a variação cambial, a retração de mercado e a competição local. A variação cambial pode afetar tanto a receita como o custo operacional da empresa. Por exemplo, a desvalorização de uma moeda pode tornar o custo operacional mais alto, enquanto sua valorização pode diminuir a receita. Para minimizar o impacto da variação cambial, é importante que a empresa tenha uma estratégia de *hedge* e uma política de câmbio para fixar um câmbio e ter algum tipo de seguro.

A retração de mercado e a competição local também podem afetar o negócio da empresa, especialmente se houver novos *players* no mercado. Nesse caso, a governança é

fundamental para determinar se a empresa está preparada para reagir rapidamente e competir no mercado global. Se a companhia é muito centralizada, pode ser mais difícil reagir às mudanças no mercado. Por outro lado, se é mais *market-driven*, pode ser mais fácil reagir e acompanhar as tendências.

No caso da DocuSign, a pandemia, embora tenha sido uma situação difícil, permitiu que a empresa se tornasse mais conhecida e utilizada, pois possibilitou que os clientes continuassem suas atividades remotamente. Nos últimos dois anos, a DocuSign experimentou um impacto positivo na escalada dos negócios, e a taxa de câmbio não a afetou muito nesse período. No entanto, para manter o crescimento contínuo e se distinguir da concorrência, a empresa precisou cuidar da base de clientes existentes e continuar inovando em seus produtos para mantê-los interessantes e com consumo crescente.

De acordo com o executivo da Domestika, dependendo da dinâmica do mercado, a flutuação do câmbio pode afetar positiva ou negativamente uma empresa. Por um lado, há dificuldades em contratar e negociar com funcionários que recebem em dólar, mas, por outro, há como investir com mais possibilidades, devido à diferença entre o real e o dólar ou o euro. Segundo o executivo:

Para citar um exemplo, o meu preço unitário, ou seja, o valor final de venda do meu produto, é o menor do mundo devido ao alto volume de vendas no Brasil e ao câmbio desvalorizado e esse contexto exige planejamento e estratégia para minimizar problemas.

Visão similar é compartilhada pelo executivo da GoDaddy:

O sucesso do meu concorrente local é impactado pela estrutura local, incluindo os custos e o câmbio. Ele tem um imóvel, parque e mão de obra que são pagos em reais. Já eu ainda estou em uma fase mista, pois ainda preciso pagar por alguns serviços, como Google e Facebook, em dólar. Isso afeta diretamente o meu preço de venda, já que eu preciso vender em moeda local, mas as minhas despesas são em dólar. Além disso, o câmbio é um fator importante para o meu negócio, pois afeta minha capacidade de trazer dólares para a corporação. Embora eu esteja crescendo em reais, o câmbio faz toda a diferença. Eu tento impedir o máximo possível qualquer repasse de câmbio, mas isso é difícil devido à forte concorrência local, como a Locaweb, que é monitorada pela minha empresa. Enquanto isso, em outros países, como México e Colômbia, não há uma concorrência tão forte.

Por outro lado, segundo o executivo da Infracommerce, embora existam fatores externos que podem impactar negativamente um negócio, também há oportunidades para vencer barreiras e adaptar-se aos desafios. Um exemplo disso é o mercado informal de pequenos varejistas no México, conhecidos como “charangos”. Esses varejistas compram como pessoa física e pagam em dinheiro, pois não têm conta em banco. Abrir uma conta em banco no México

é muito burocrático e complexo, o que dificulta a venda on-line para esses clientes. No entanto, essa pode ser uma grande oportunidade para empresas que procuram soluções criativas, como uma *fintech* que oferece uma carteira digital que permite a esses varejistas abrir uma conta em dois dias. Ou seja, é preciso ser criativo e encontrar soluções para esses desafios locais que façam sentido para os clientes.

Com base nos achados, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 12: É fundamental que as empresas desenvolvam estratégias robustas para gerenciar os riscos associados à instabilidade econômica, às variações cambiais e às mudanças regulatórias, permitindo uma resposta rápida às mudanças no mercado e garantindo a sustentabilidade do negócio.

6 PROPOSTA DE MODELO

Neste capítulo é apresentado um modelo conceitual gerado a partir de um processo de análise das entrevistas com os executivos de oito casos distintos. Para isso, utilizou-se a abordagem metodológica da *grounded theory* (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967), em conjunto com os princípios de análise qualitativa propostos por Miles et al. (2014).

Durante a análise dos dados, emergiram várias dimensões e proposições. As dimensões representam conceitos macro, servindo para organizar e sintetizar os vários aspectos das proposições. Estas, por sua vez, capturam as relações, padrões e fenômenos emergentes nos dados que são fundamentais para entender os desafios e dinâmicas na escalada global de *scale-ups*.

A partir dessas dimensões e proposições, foram geradas as nomenclaturas que compõem o modelo conceitual, que fornece uma representação estruturada e coerente das interações e relações subjacentes que influenciam a escalada global de *scale-ups*.

A fim de esclarecer e explicitar as conexões entre as nomenclaturas do modelo, as proposições relacionadas e a literatura relevante, foi elaborado o Quadro 29, que apresenta cada nomenclatura do modelo junto com a proposição de pesquisa correspondente e as referências de literatura associadas, proporcionando uma visão clara e detalhada do processo de desenvolvimento do modelo e das bases teóricas e empíricas que o sustentam.

Neste capítulo, portanto, explorar-se-á em detalhe cada componente do modelo conceitual, apresentando as nomenclaturas, as proposições relacionadas e a literatura relevante, além de uma análise das implicações e significados desses elementos para a compreensão da escalada global de *scale-ups*. O Quadro 29 constitui uma representação matricial em que se apresentam as conexões e os vínculos entre modelo, proposições e a literatura.

Quadro 29 – Modelo de pesquisa

Nomenclatura no modelo	Proposição relacionada	Relações com a literatura
Equipe	Proposição 11: A escala de uma empresa traz mudanças significativas na equipe, liderança e estrutura, exigindo processos regulares para avaliar a performance de cada mercado e tomar decisões estratégicas baseadas em informações precisas e atualizadas.	Kirca et al. (2012), Herrmann e Datta (2005), Francis e Sandberg (2000), Colombo e Grilli (2005), Vanaelst et al. (2006), Wright et al. (2007), Demir et al., (2017), Eisenhardt e Schoonhoven (1990) e Gilbert et al. (2008), Autio (2005), Oviatt e McDougall (1994), Reuber (2018) e Reuber e Fischer (1997), McDougall et al. (1994), Garnsey (1998), Reiche et al. (2019) e Hinds et al. (2011), Chen et al. (2017), Kirca et al. (2012) e Shrader et al. (2000), Athanassiou e Nigh (2002) e Tihanyi et al. (2000), Levy et al. (2007), Kuratko et al. (2020), Sullivan

Nomenclatura no modelo	Proposição relacionada	Relações com a literatura
		(2016), Bartlett e Ghoshal (2002) e Luo (2004)
Tomada de decisão	Proposição 8: Para garantir o sucesso em longo prazo, a liderança de uma empresa em crescimento precisa considerar métricas além de receita e do <i>marketshare</i> , como sustentabilidade, lucratividade, satisfação do cliente e colaboradores, métricas específicas para cada mercado e modelo de negócios, além de ter uma governança centralizada, monitoramento de atividades e equilibrar indicadores de crescimento e rentabilidade.	Singh, Chauhan e Dhir (2019) e Paul e Mas (2019), Marano et al. (2016), Magnani, Zucchella e Floriani (2018), DeSantola e Gulati (2017), Penrose (1995), Sullivan (2016), Lim e Chandrasekhar (2018), Monaghan e Tippmann (2018) e Rugman e Verbeke (2001), Demir et al. (2017) e Morris et al. (2016) e Cohen e Levinthal (1990)
Comunicação e cultura	Proposição 3: Manter a cultura corporativa e promover a comunicação eficaz são elementos importantes para o sucesso e o desenvolvimento sustentável das empresas em processo de expansão global, assegurando a integração dos funcionários e a preservação da qualidade em novos mercados, evitando a fragmentação da identidade empresarial e reforçando a coesão da marca.	Barner-Rasmussen et al. (2014), Bstieler e Hemmert (2008) e Felin et al. (2012), Michailova et al. (2020), Tenzer et al. (2017), Tietze e Piekkari (2020), Gaur et al. (2019) e Yildiz (2020), Hofstede (1984), Minkov (2007), Tseng e Lee (2010) e Wang e Schaan (2008), López-Duarte et al. (2016), Harzing (2004) e Beugelsdijk et al. (2017) e Taras (2021)
Processos escaláveis e automação	Proposição 10: Quando uma empresa escala, é preciso ter uma estruturação de processos escaláveis, uma cultura de escalabilidade e automação para atender a uma quantidade maior de clientes.	Gummesson e Grönroos (2012), Boeker e Wiltbank (2005) e Wasserman (2012)
Localização e escalada do produto e do atendimento	Proposição 1: Para alcançar sucesso na expansão internacional, as empresas devem desenvolver uma estratégia que contemple a adaptação de produtos e serviços às especificidades locais de cada mercado, levando em conta aspectos culturais, linguísticos e as demandas particulares dos consumidores.	Autio et al. (2021) e Monaghan et al. (2020), Lovelock e Yip (1996) e Rugman e Verbeke (2008), Oliva et al. (2019), Colombelli et al. (2014), Clarysse et al. (2011), Coad e Rao (2008), Tripathi et al. (2019), Ries (2011) e Tripathi et al., 2019, Kuppaswamy e Bayus (2018), Bartlett e Ghoshal (2002) e Prahalad e Doz (1987), Schwab (2019), Winter et al. (2012), Liu (2011), Atmaca et al. (2016), Becker et al. (2015) e Lehrig et al. (2015), Melitz (2008) e Selmier II et al. (2014), Stringfellow et al. (2008) e Whitaker et al. (2008) e Bharadwaj e Roggeveen (2008)
Estratégia de marketing	Proposição 6: Uma estratégia de marketing centrada na combinação entre canais, contexto do cliente, desenvolvimento de marca e qualidade do serviço é importante para proporcionar uma experiência de alto nível e promover a satisfação e fidelização dos clientes.	McIntyre e Srinivasan (2017), Cennamo e Santalo (2013), Brouthers et al. (2016) e Duan et al. (2009), Chen et al. (2019), Li et al. (2019), Zhu e Iansiti (2019), Katz e Shapiro (1986), Johanson e Vahlne (2009), Rizvanović et al. (2023), Conway e Hemphill (2019), Kemell et al. (2020), McClure (2007), Patel (2018), Ellis e Brown (2017), Bohnsack e Liesner (2019), Harrigan et al. (2020), Bussgang e Benbarak (2016) e Deeb (2014), Holiday (2014), Croll e Yoskovitz (2013), Bland e Osterwalder (2020), Mingione e Abratt (2020), Peter et al. (2020), Gutbrod et al. (2018) e Batocchio et al. (2017), Leskovec et al. (2007) e Zhu et al. (2012), Aspinall et al. (2001), Guo et al. (2017), Verhoef (2003), Rode e Vallaster (2005), Graham (2012), Brinker (2015), Bougrain e Haudeville (2002), Huang e Yu

Nomenclatura no modelo	Proposição relacionada	Relações com a literatura
		(2011) e Knoblen (2009), Eisenhardt e Schoonhoven (1996), Hagedoorn (1993) e Kogut (1989), Teece (2010), Pangarkar e Wu (2012) e Kask e Linton (2013), Thiel e Masters (2014), Le Pennec e Raufflet (2018), Ozman (2006) e Rathi et al. (2014), Alexiev, Volberda e Van den Bosch (2016), Vaccaro et al., (2010) e Le Pennec e Raufflet (2018)
Retenção de clientes	Proposição 5: Durante a expansão, as empresas devem enfrentar riscos como a perda de diferenciação e o crescimento acelerado e desorganizado, que podem afetar a gestão da base de clientes, processos internos e faturamento, tornando essencial adotar uma abordagem estratégica bem planejada.	Rizvanović et al. (2023), Conway e Hemphill (2019), Kemell et al. (2020), McClure (2007), Patel (2018), Ellis e Brown (2017), Bohnsack e Liesner (2019), Harrigan et al. (2020), Bussgang e Benbarak (2016) e Deeb (2014), Holiday (2014), Croll e Yoskovitz (2013), Bland e Osterwalder (2020), Mingione e Abratt (2020), Peter et al. (2020), Gutbrod et al. (2018) e Batocchio et al. (2017), Leskovec et al. (2007) e Zhu et al. (2012), Aspinall et al. (2001), Guo et al. (2017), Verhoef (2003), Rode e Vallaster (2005), Graham (2012) e Brinker (2015)
Estratégias centralizadas e descentralizadas	Proposição 4: Para reduzir riscos na expansão internacional, as empresas devem buscar um equilíbrio entre estratégias centralizadas e a flexibilidade necessária para se adaptarem às particularidades culturais e de mercado de cada país, garantindo uma comunicação eficaz, customização e um profundo entendimento das necessidades locais.	Svensson (2001), Tai e Wong (1998) e Chung et al. (2012)
Capital de risco	Proposição 9: O suporte financeiro, estratégico e técnico de um fundo de investimento é fundamental para o sucesso da empresa e pode ajudar a ampliar as possibilidades de crescimento, como a aquisição de outras empresas complementares e a entrada em novos mercados. A parceria com um fundo de investimento pode fornecer insights valiosos e contribuir para a tomada de decisões importantes.	Hyun e Lee (2022), Stuart et al. (1999), Dutta e Folta (2016), Pitelis (2020) e Berglöf e Von Thadden (1994), Barbero et al. (2011), Chemmanur et al. (2011), Audretsch e Lehmann (2004) e Puri e Zarutskie (2012), Hambrick e Crozier (1985), Markman e Gartner (2002), Aernoudt (2017) e Duruflé et al. (2018), Fernhaber e McDougall-Covin (2009), Cooper et al. (1994) e Kim e Bettis (2014), Fraser et al. (2015), Meglio et al. (2017), Wright Robbie (1998) e Kerr e Nanda (2011), Isenberg e Lawton (2014), Monaghan e Tippmann (2018), Davila et al. (2003) e Fernhaber e McDougall-Covin (2009)
<i>Blitzscaling</i> e faseamento do crescimento	Proposição 2: Para aumentar as chances de êxito na expansão internacional de uma empresa, é importante contar com uma equipe local dedicada e oferecer suporte contínuo, além de seguir uma estratégia em fases que envolva o lançamento de um projeto-piloto e a ampliação da equipe conforme o crescimento no mercado.	Hoffman e Yeh (2018), Sullivan (2016) e Bailetti (2012)

Nomenclatura no modelo	Proposição relacionada	Relações com a literatura
Gestão financeira	Proposição 7: Considerando o conjunto de riscos associados ao crescimento de empresas de tecnologia, tais como a pressão por resultados imediatos, os desequilíbrios financeiros e a perda de diferenciação no mercado, torna-se imperativo que as organizações garantam uma gestão eficaz de faturamento e receita, evitando simultaneamente adotar práticas insustentáveis de redução de preços.	Picken (2017), Othman e Ameer (2011), Schaltegger (2011), Meyer e Kiymaz (2015) e Teberga et al. (2018)
Macroambiente	Proposição 12: É fundamental que as empresas desenvolvam estratégias robustas para gerenciar os riscos associados à instabilidade econômica, variações cambiais e mudanças regulatórias, permitindo uma resposta rápida às mudanças no mercado e garantindo a sustentabilidade do negócio.	Autio et al. (2018) e Goerzen et al. (2013), Couto et al. (2022), Anwar et al. (2022) e Aftab et al. (2022), Fan e Phan (2007), Reuber e Fischer (1999) e Monaghan e Tippmann (2018), Whitelock (2002) e Verbeke e Hutzschenreuter (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a organização dos elementos em uma matriz, desenvolveu-se um modelo estruturado, com o objetivo de fornecer uma orientação prática para *scale-ups*, ou seja, *startups* em crescimento rápido, à medida que elas se preparam para a expansão global.

Esse modelo é o produto de um processo que envolveu o estudo intensivo de dados e da literatura. Durante esse processo, foram identificadas uma série de evidências que ajudaram a construir o arcabouço teórico (Wong, 2008). Além disso, aplicou-se a abordagem rigorosa e sistemática da *grounded theory* e dos princípios de análise qualitativa (Miles et al., 2014).

O resultado é um modelo apresentado na Figura 13, denominado *Global Scaling Risk Model* (GSRM), no qual são delineadas suas dimensões emergentes e sintetizadas as relações, os padrões e os fenômenos identificados durante a análise.

O objetivo do GSRM é servir como um guia para compreender as complexidades inerentes à expansão global de *scale-ups*. Ao mesmo tempo, ele destaca as áreas críticas que as empresas devem considerar para garantir uma expansão global bem-sucedida.

Figura 13 – *Global scaling risk model*

Fonte: Autor (2023).

Cada item do GSRM foi inserido com base em uma pesquisa abrangente. O modelo leva em consideração vários fatores que influenciam o sucesso de uma *scale-up* na expansão internacional de seus negócios, tais como equipe, tomada de decisão, comunicação e cultura, processos escaláveis e automação, localização e escalada do produto e do atendimento, estratégia de marketing, retenção de clientes, estratégias centralizadas e descentralizadas, *venture capital*, *blitzscaling* e faseamento do crescimento, gestão financeira e macroambiente.

O GSRM pode servir como um guia para empreendedores que procuram escalar globalmente sua *scale-up* de tecnologia, pois apresenta uma abordagem sistemática, baseada em um conjunto claro de etapas e processos a serem seguidos para identificar e analisar os riscos associados à expansão internacional.

Avaliando os riscos descritos, as *scale-ups* podem aumentar suas chances de sucesso e minimizar os riscos associados à expansão internacional. O modelo é projetado para ser flexível e adaptável, permitindo que as *scale-ups* personalizem sua abordagem com base em suas necessidades e circunstâncias específicas.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo destina-se à análise dos resultados alcançados e contempla as implicações teóricas e gerenciais derivadas do estudo, assim como assinala as limitações presentes e as potenciais direções para pesquisas futuras.

A primeira seção, “Atendimento aos objetivos da pesquisa”, esclarece como este estudo alcançou seus objetivos, articulando as perguntas de pesquisa às respostas obtidas. Essa seção valida a relevância e a contribuição da pesquisa para o campo de estudo, proporcionando uma visão abrangente do alcance dos objetivos delineados.

Em seguida, na seção “Atendimento aos procedimentos metodológicos”, há uma reflexão cuidadosa sobre como os métodos escolhidos contribuíram para a investigação, analisando a eficácia das técnicas adotadas e o grau em que a coleta e análise dos dados atenderam às expectativas e aos objetivos do estudo.

As “Implicações teóricas” foram discutidas na terceira seção. Nessa parte se discorre sobre como a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento no campo de estudo específico, destacando as contribuições teóricas e explicando como os resultados obtidos podem ser generalizados ou aplicados a outros contextos semelhantes.

Na seção “Implicações gerenciais” vai-se além dos aspectos acadêmicos e discute-se a relevância prática dos resultados da pesquisa. Nela são salientadas as implicações e aplicações dos resultados no mundo dos negócios, no gerenciamento ou em qualquer área de aplicação prática que seja relevante para o estudo.

Por fim, na seção “Limitações e direções de pesquisas futuras” reconhece-se a possibilidade de melhorias e a necessidade de futuras investigações. São identificadas as limitações do estudo atual e oferecem-se sugestões para futuros pesquisadores que busquem se aprofundar na temática, a partir da base fornecida por esta tese.

7.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa, que consistia em identificar os riscos no processo de escalada global de *scale-ups*, foi efetivamente alcançado mediante a proposta do modelo de análise de riscos no processo de escalada global – o *global scaling risk model*. Esse modelo permite a análise sistemática dos riscos do processo de escalada global de *scale-ups*, oferecendo uma abordagem estruturada e replicável para outras empresas do setor. Além disso, o *global*

scaling risk model contribui para o enriquecimento das análises de risco propostas por Oliva (2016), aprimorando a capacidade das organizações de avaliar e melhorar seus processos.

O primeiro objetivo específico – apresentar proposições relacionadas ao processo de escalada global – foi atendido por meio da apresentação de doze proposições de pesquisa, que derivam tanto da revisão da literatura como do trabalho de campo realizado, e estão em consonância com a metodologia da *grounded theory* (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967). Essas proposições proporcionam uma visão detalhada dos diferentes aspectos do processo de escalada global, contribuindo para expandir as investigações realizadas por Neubert e Van Der Krogt (2017, 2018) sobre internacionalização e desempenho exportador de empresas de alta tecnologia e software em economias emergentes.

Já o segundo objetivo específico – identificar as etapas e práticas do processo de escalada global – foi alcançado ao se propor um modelo de apresentação dos casos, englobando fases que são consideradas importantes no processo de escala, além de uma análise detalhada dos potenciais riscos enfrentados pela empresa no decorrer de sua expansão internacional.

Já o terceiro e último objetivo específico – propor uma sistematização da análise dos riscos no processo de escalada global de *scale-ups* – foi atingido ao se estabelecer uma tabela que apresenta cada nomenclatura do modelo, junto com a proposição de pesquisa correspondente e as referências de literatura associadas. Essa abordagem possibilita uma visão clara e detalhada do processo de desenvolvimento do modelo, bem como das bases teóricas e empíricas que o sustentam. Dessa forma, esse objetivo contribui para aprofundar os estudos de Teberga, Oliva e Kotabe (2018) e Oliva et al. (2022), que focam em riscos e fatores críticos de sucesso na introdução de novas tecnologias por *startups* e na internacionalização de *startups born global*.

Em suma, todos os objetivos da pesquisa foram atendidos, contribuindo para expandir o conhecimento existente sobre a internacionalização de empresas de alta tecnologia e a gestão de riscos no processo de escalada global de *scale-ups*.

7.2 Atendimento aos procedimentos metodológicos

Nesta pesquisa, seguiu-se uma abordagem de estudo de casos múltiplos, conforme sugerido por Yin (2015). O estudo de caso foi considerado o método mais adequado por permitir um exame aprofundado do “como” e do “porquê” dos eventos, ampliando o entendimento sobre as *scale-ups*. O uso de casos múltiplos possibilitou comparar as empresas, destacando semelhanças, diferenças e contextos específicos que moldam cada uma delas.

Para a análise de dados, adotou-se a *grounded theory*, de acordo com as orientações de Glaser e Strauss (1967), e de pesquisadores subsequentes, como Charmaz (2014), Corbin e Strauss (2015) e Clarke (2005). Na primeira fase, a coleta de dados primários ocorreu por intermédio de entrevistas e análise de documentos das empresas ApplsFlyer, Canva, Gympass, GoDaddy, OLX, DocuSign, Infracommerce e Domestika. Os dados coletados foram posteriormente transcritos e submetidos a uma análise iterativa e comparativa, em conformidade com os procedimentos de codificação definidos pelos referidos autores.

Durante a análise, foram formuladas proposições teóricas, que são elementos fundamentais da *grounded theory*. Essas proposições foram derivadas diretamente dos dados e articuladas como declarações concisas e claras sobre as relações e padrões identificados. Esse processo ocorreu progressivamente ao longo da análise, permitindo que os padrões e relações emergissem diretamente dos dados.

Para auxiliar na análise, foi utilizado o software de análise de dados Atlas.ti®, e seguiu-se a estrutura metodológica proposta por Miles et al. (2014), que descrevem um processo de análise de três partes: condensação, visualização e conclusões.

Por meio da análise iterativa e comparativa dos dados, foi possível notar a emergência de um modelo conceitual que ilustra os principais riscos associados à escalada global de *scale-ups*. Esse modelo consolidou e articulou os insights obtidos dos dados, contextualizando-os no ambiente real em que as *scale-ups* operam, enfatizando assim a relevância e aplicabilidade das descobertas.

7.3 Implicações teóricas

Este estudo ampliou a literatura internacional sobre empreendedorismo, examinando a escalada global de novos empreendimentos por meio de múltiplas lentes teóricas. Quando se integraram percepções relevantes de fatores de risco, desenvolveram-se novas proposições essenciais que pesquisas anteriores não haviam considerado. Assim, foram abertas novas direções para o trabalho empírico.

Este estudo também contribuiu para a teorização e definiu um conjunto de práticas de gestão para apoiar a estratégia de internacionalização das *scale-ups*. Além disso, pesquisas anteriores sobre internacionalização em países em desenvolvimento focaram principalmente setores tradicionais (Ibeh & Young, 2001). As empresas de alta tecnologia parecem ter sido particularmente negligenciadas (Terjesen, O’Gorman, & Acs, 2008). Assim, existe uma lacuna

na literatura sobre a internacionalização, com base no conhecimento dos países em desenvolvimento (Borchert & Ibeh, 2008), que foi abordada nesta tese.

Ademais, esta tese contribui com uma visão holística sobre riscos na internacionalização. Até o momento, não há uma compreensão abrangente do risco na internacionalização (Eduardsen & Marinova, 2020), porque as pesquisas existentes são fragmentadas. A avaliação de riscos continua sendo um dos desafios mais fundamentais subjacentes às decisões de internacionalização, pois os riscos são interconectados e assimétricos (Bekaert, Harvey, Buckley & Casson, 2016; Lundblad, & Siegel, 2014), e os estudos sobre o que torna as empresas bem-sucedidas permanecem incompletos (Zander et al., 2015).

Ao revisar criticamente a natureza complexa do empreendedorismo, apresentou-se um sólido primeiro passo na construção de um mapa do conhecimento do estado da arte da gestão de riscos empresariais, pois os tipos de risco que um empreendedor pode enfrentar e as estratégias relevantes de mitigação foram em grande parte subexplorados e não esclarecidos até agora (Forlani & Mullins, 2000; Tipu, 2017). Além disso, a literatura revisada mostrou que a maioria dos estudos é conduzida em países desenvolvidos (Tipu, 2017), de modo que este estudo contribuiu também para melhorar a compreensão dos padrões de risco do empreendedorismo em mercados emergentes.

Além disso, conforme apontam Arena, Arnaboldi e Azzone (2010) e Bromiley, McShane, Nair e Rustambekov (2014), pode-se considerar que o *global scaling risk model* seja um modelo de gestão de riscos empresariais, tendo em vista duas características críticas que o diferenciam das abordagens tradicionais de gestão de riscos: a compreensibilidade e a integração. Essa perspectiva é apoiada por Liebenberg e Hoyt (2003).

Esta tese também contribui para uma leitura mais ampla e sistemática de produções relacionadas a riscos e empresas inovadoras, como as produzidas por Teberga e Oliva (2018), Teberga et al. (2018) e Oliva et al. (2022).

7.4 Implicações gerenciais

Para atender aos objetivos declarados e responder às questões em estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas envolvidos, que subsidiou o desenvolvimento de modelos conceituais, ferramentas de pesquisa e análise dos resultados.

Assim, com base na combinação dos métodos dedutivo e indutivo, foram analisados, descritos e apresentados dados por meio de tabelas e descrições textuais. Gerou-se um modelo para auxiliar futuras *scale-ups* em seus processos de escalada global, baseado na estrutura de

riscos corporativos no ambiente de valor que Oliva (2016) desenvolveu. Assim, criou-se o modelo conceitual apresentado anteriormente, propondo uma abordagem sistêmica para identificar os riscos do processo de escalada internacional de *scale-ups*.

Nos resultados, destacamos os principais fatores de risco: equipe, tomada de decisão, comunicação e cultura, processos escaláveis e automação, localização e escalada do produto e do atendimento, estratégia de marketing, retenção de clientes, estratégias centralizadas e descentralizadas, *venture capital*, *blitzscaling* e faseamento do crescimento, gestão financeira e macroambiente.

A estrutura também fornece aos gestores uma visão geral que pode ser usada para tomar decisões gerenciais de internacionalização, e sugere estratégias para minimizar riscos, aumentando o envolvimento da empresa em mercados estrangeiros. Além disso, o estudo contribui para identificar novas descobertas, que os especialistas podem examinar mais de perto e com informações sobre ideias inovadoras promissoras para pesquisas futuras, com o objetivo de melhorar a compreensão das complexas inter-relações entre internacionalização e risco.

Portanto, este estudo permitiu melhorar o entendimento dos padrões de risco da escalada global, e os resultados podem ser relevantes para empreendedores, gestores públicos e capitalistas de risco.

7.5 Limitações e direções de pesquisas futuras

Esta pesquisa também apresenta algumas limitações, que podem, no entanto, inspirar estudos futuros. Primeiramente, uma das limitações é a impossibilidade de generalizar os resultados, por se tratar de um estudo de caso. Além disso, a escolha de casos emblemáticos mobiliza uma riqueza de detalhes, o aprofundamento do entendimento e a tangibilidade de certos conceitos aplicados (Eisenhardt, 1989; Tellis, 1997; Yin, 2015).

Finalmente, com base no modelo conceitual apresentado, e dado o escopo conceitual e a natureza genérica da estrutura, pesquisadores em diferentes ambientes industriais podem adaptá-la e usá-la em seus respectivos contextos. Para garantir a transferibilidade dos resultados, os pesquisadores devem realizar estudos de caso adicionais, além de investigar como novas empresas adotam estratégias de gestão de riscos durante sua fase de escalada. Um estudo que examine o modelo proposto em outros países e com um número maior de empresas pode fornecer uma validação adicional.

REFERÊNCIAS

- Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. *American Political Science Review*, 95(3), 529-546. doi: 10.1017/S0003055401003100
- Adsider. (2021a, 16 de março). Unicorn insights: AppsFlyer on succeeding in crisis, gaming industry, and data protection. Recuperado de <https://bit.ly/3NOF2XN>.
- Adsider. (2021b, 20 de janeiro). A unicorn is born: AppsFlyer acs its series D funding with \$210M. Recuperado de <https://bit.ly/44gjdSy>.
- Aernoudt, R. (2017). Executive Forum: The scale-up gap: And how to address it. *Venture Capital*, 19(4), 361-372. doi: 10.1080/13691066.2017.1348724
- Aftab, J., Abid, N., Sarwar, H., & Veneziani, M. (2022). Environmental ethics, green innovation, and sustainable performance: Exploring the role of environmental leadership and environmental strategy. *Journal of Cleaner Production*, 378. 10.1016/j.jclepro.2022.134639
- Alexiev, A. S., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. (2016). Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment. *Journal of Business Research*, 69(2), 974-984. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.09.002
- Andersson, S., & Berggren, E. (2016). Born global or local? Factors influencing the internationalization of university spin-offs – the case of Halmstad University. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(3), 296-322. doi: 10.1007/s10843-016-0182-z
- Andersson, S., & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures – a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 260-276. doi: 10.1007/s10843-015-0149-5
- Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. B. (2022). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: The mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 16(3), 769-796. doi: 10.1007/s11846-021-00457-w
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675. doi: 10.1016/j.aos.2010.07.003
- Arenius, P., Autio, E., Kovalainen, A., & Reynolds, P. D. (2000). *Global entrepreneurship monitor: Finnish executive report*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Aspinall, E., Nancarrow, C., & Stone, M. (2001). The meaning and measurement of customer retention. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10, 79-87. doi: 10.1057/palgrave.jt.5740035

- Athanassiou, N., & Nigh, D. (2002). The impact of the top management team's international business experience on the firm's internationalization: Social networks at work. *Management International Review*, 42(2), 157-181.
- Atmaca, T., Begin, T., Brandwajn, A., & Castel-Taleb, H. (2015). Performance evaluation of cloud computing centers with general arrivals and service. *IEEE Transactions on Parallel and Distributed Systems*, 27(8), 2341-2348. doi: 10.1109/TPDS.2015.2499749
- Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship research. *Management Decision*, 50(5), 755-764. Doi: doi: 10.1108/00251741211227384
- Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2004). Financing high-tech growth: the role of banks and venture capitalists. *Schmalenbach Business Review*, 56, 340-357. doi: 10.1007/BF03396700
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36, 9-19. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400117
- Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227. doi: doi.org/10.1002/sej.1261
- Autio, E., & Zander, I. (2016). Lean internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). doi:10.5465/ambpp.2016.81
- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3-16. doi: 10.1002/gsj.1396
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95. doi: 10.1002/sej.1266
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924. doi: 10.2307/1556419
- Bailetti, T. (2012). What technology startups must get right to globalize early and rapidly. *Technology Innovation Management Review*, 2(10).
- Banalieva, E. R., & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50, 1372-1387. doi: 10.1057/s41267-019-00243-7
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 671-694. doi: 10.1177/0266242610378287
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45, 886-905. doi: 10.1057/jibs.2014.7

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2012). *Administração*. 2a ed. Porto Alegre, RS: AMGH.
- Batocchio, A., Ferraz Minatogawa, V. L., & Anholon, R. (2017). Proposal for a method for business model performance assessment: Toward an experimentation tool for business model innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(1), 61-70. doi: 10.4067/S0718-27242017000100007
- Becker, M., Lehrig, S., & Becker, S. (2015). Systematically deriving quality metrics for cloud computing systems. Paper presented at the *6th ACM/SPEC International Conference on Performance Engineering* (pp. 169-174). New York, NY.
- Bekaert, G., Harvey, C. R., Lundblad, C. T., & Siegel, S. (2014). Political risk spreads. *Journal of International Business Studies*, 45, 471-493.
- Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2019). The global value chain and internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 50, 1414-1423. doi: 10.1057/s41267-019-00218-8
- Berglöf, E., & Von Thadden, E. L. (1994). Short-term versus long-term interests: Capital structure with multiple investors. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1055-1084. doi: 10.2307/2118356
- Bertão, N. (2020, 3 de abril). Gympass demite funcionários em meio à pandemia de coronavírus. Recuperado de <https://bit.ly/3Xt19Cu>.
- Bertoni, F., Colombo, M. G., & Grilli, L. (2011). Venture capital financing and the growth of high-tech start-ups: Disentangling treatment from selection effects. *Research Policy*, 40(7), 1028-1043. doi: 10.1016/j.respol.2011.03.008
- Beugelsdijk, S., Nell, P. C., & Ambos, B. (2017). When do distance effects become empirically observable? An investigation in the context of headquarters value creation for subsidiaries. *Journal of International Management*, 23(3), 255-267. doi: 10.1016/j.intman.2017.03.002
- Bharadwaj, N., & Roggeveen, A. L. (2008). The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, 19, 13-23. doi: 10.1007/s11002-007-9025-y
- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2020). *Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Palo Alto, CA: K & S Ranch.
- Boeker, W., & Wiltbank, R. (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123-133.

- Bohnsack, R., & Liesner, M. M. (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*, 62(6), 799-818. doi: 10.1016/j.bushor.2019.09.001
- Borchert, O., & Ibeh, K. (2008). The quintessential born-global: Case evidence from a rapidly internationalising canadian small firm. In *Internationalisation of business*. Kuala Lumpur: Arah Pendidikan.
- Bougrain, F., & Haudeville, B. (2002). Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy*, 31(5), 735-747. doi: 10.1016/S0048-7333(01)00144-5
- Brennan, L. (2018). How Netflix expanded to 190 countries in 7 years. *Harvard Business Review*, 12.
- Brinker, S. (2015). Marketing technology supergraphic (2015). Recuperado de <https://bit.ly/46oXyta>.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. doi: 10.1016/j.lrp.2014.07.005
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47, 513-534. doi: 10.1057/jibs.2015.20
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34. doi: 10.2307/2393807
- Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.). (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2008). Developing trust in vertical product development partnerships: A comparison of South Korea and Austria. *Journal of World Business*, 43(1), 35-46. doi: 10.1016/j.jwb.2007.10.001
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2016). *The future of the multinational enterprise*. Berlin: Springer.
- Business Wire. (2020, 21 de janeiro). AppsFlyer Raises \$210 Million, Positioning Attribution at the Core of the Marketing Tech Stack. Recuperado de <https://bit.ly/43P2Yw1>.
- Bussgang, J., & Benbarak, N. (2016). Every company needs a growth manager. *Harvard Business Review*.
- Callaghan, S., Lösch, M., Pione, A., & Teichner, W. (2021, 17 de maio). Feeling good: The future of the \$1.5 trillion wellness market. Recuperado de <https://bit.ly/3NofifD>.

- Camel, E. (1994). Time-b-wmpletion in software package startups. Paper presented at the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Wailea, HI.
- Cantwell, J. (2009). Location and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 35-41. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490024
- Canva. (2021, 15 de setembro). Canva Announces USD \$40 Billion Valuation Fueled by Global Demand for Visual Communication. Recuperado de <https://bit.ly/3CLJo7Z>.
- Canva. (2023, 2 de março). Canva named one of Fast Company's Most Innovative Companies of 2023. Recuperado de <https://bit.ly/3NN0toj>.
- Caves, R. E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149), 1-27. doi: 10.2307/2551748
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331-1350. doi: 10.1002/smj.2066
- Chandra, Y., & Coviello, N. (2010). Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as international entrepreneurs'. *Journal of World Business*, 45(3), 228-236. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.006
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chemmanur, T. J., Krishnan, K., & Nandy, D. K. (2011). How does venture capital financing improve efficiency in private firms? A look beneath the surface. *The Review of Financial Studies*, 24(12), 4037-4090. doi: 10.1093/rfs/hhr096
- Chen, H. L., Chang, C. Y., & Hsu, W. T. (2017). Does board co-working experience influence directors' decisions toward internationalization? *Management International Review*, 57, 65-92. doi: 10.1007/s11575-016-0309-4
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50, 172-192. doi: 10.1057/s41267-018-0176-2
- Chliova, M., & Ringov, D. (2017). Scaling impact: Template development and replication at the base of the pyramid. *Academy of Management Perspectives*, 31(1), 44-62. doi: 10.5465/amp.2015.0010
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017). Born globals: Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26(3), 448-460. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.10.005
- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups: Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162-174. doi: 10.1016/j.technovation.2005.06.014
- Chung, H. F., Wang, C. L., & Huang, P. H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54-87. doi: 10.1108/02651331211201543

- Clarke, A. E. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clarysse, B., Tartari, V., & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience, and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*, *40*(8), 1084-1093. doi: 10.1016/j.respol.2011.05.010
- Coad, A., & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*, *37*(4), 633-648. doi: 10.1016/j.respol.2008.01.003
- Cohen, R. (2020). The founder of Chewy.com on finding the financing to achieve scale. *Harvard Business Review*, *98*(1), 35-38.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152. doi: 10.2307/2393553
- Colombelli, A., Krafft, J., & Quatraro, F. (2014). High-growth firms and technological knowledge: do gazelles follow exploration or exploitation strategies? *Industrial and Corporate Change*, *23*(1), 261-291. doi: 10.1093/icc/dtt053
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, *34*(6), 795-816. doi: 10.1016/j.respol.2005.03.010
- Contractor, F. J. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, *47*, 453-475. doi: 10.1007/s11575-007-0024-2
- Conway, T., & Hemphill, T. (2019). Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK technology start-ups: An evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *21*(2), 163-179. doi: 10.1108/JRME-12-2018-0065
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, *9*(5), 371-395. doi: 10.1016/0883-9026(94)90013-2
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coso, I. I. (2004). *Enterprise risk management: Integrated framework*. Lake Mary, FL: IIA.
- Couto, M. H. G., Oliva, F. L., Del Giudice, M., Kotabe, M., Chin, T., & Kelle, P. (2022). Life cycle analysis of Brazilian startups: Characteristics, intellectual capital, agents and associated risks. *Journal of Intellectual Capital*, *23*(6), 1348-1378.
- Coutu, S. (2014, 18 de novembro). The scale-up manifesto: Why scale-ups will drive the global policy agenda for the next generation. Recuperado de <https://bit.ly/46h0Ui9>.

- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). Lean analytics: Use data to build a better startup faster. "O'Reilly Media, Inc.". Recuperado de <https://bit.ly/3JAF9jp>.
- Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. Paper presented at International Engineering Management Conference (pp. 338-343). Cambridge.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689-708. doi: 10.1016/S0883-9026(02)00127-1
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., Yavuz, R. I., & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 143-165. doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.09.003
- Dealroom. (2023). Global Venture Capital Monitor. Recuperado de <https://bit.ly/43ZmZ2W>.
- Deeb, G. (2014). Growth hacking: marketing for startups. Recuperado de <https://bit.ly/448vLvy>.
- Del Carmen, G. (2022, 25 de outubro). Gympass lança programa de benefícios para academias parceiras. Recuperado de <https://bit.ly/46kZvac>.
- Del Carmen, G. (2023, 19 de janeiro). Unicórnio espanhol Domestika demite equipe no Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/3XxfXAf>.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456. doi: 10.1016/j.lrp.2016.09.004
- DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640-668. doi: 10.5465/annals.2015.0125
- DocuSign. (2023). About DocuSign. Recuperado de <https://bit.ly/44fgxoi>.
- Doh, J. P. (2015). From the editor: Why we need phenomenon-based research in international business. *Journal of World Business*, 50(4), 609-611. doi: 10.1016/j.jwb.2015.08.002
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2009). Informational cascades and software adoption on the internet: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 33(1), 23-48. doi: 10.2307/20650277
- Durufié, G., Hellmann, T. F., & Wilson, K. E. (2017). From start-up to scale-up: Examining public policies for the financing of high-growth ventures. *Bruegel*, 4.
- Durufié, G., Hellmann, T., & Wilson, K. E. (2018). Catalyzing entrepreneurship in and around universities. *Oxford Review of Economic Policy*, 34(4), 615-636. doi: 10.1093/oxrep/gry015

- Dutta, S., & Folta, T. B. (2016). A comparison of the effect of angels and venture capitalists on innovation and value creation. *Journal of Business Venturing*, *31*(1), 39-54. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.003>
- Eden, L. (2016). Multinationals and foreign investment policies in a digital world. Paper presented at the E15 Initiative, International Centre for Trade and Sustainable Development and World Economic Forum Geneva.
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalization and risk: Literature review, integrative framework, and research agenda. *International Business Review*, *29*(3). doi: 10.1016/j.ibusrev.2020.101688
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. doi: 10.2307/258557
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, *16*(3), 620-627. doi: 10.2307/258921
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25-32. doi: 10.5465/amj.2007.24160888
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, *35*(3), 504-529. doi: <https://doi.org/10.2307/2393315>
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, *7*(2), 136-150.
- Ellis, S., & Brown, M. (2017). Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success. New York, NY: Currency.
- Endeavor Brasil. (2023). Scale-ups: conheça as empresas que mais crescem no Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/3NN2zog>.
- Estadão Link. (2022, 16 de maio). “Não acreditei na internacionalização do Gympass”, diz investidor. Recuperado de <https://bit.ly/3NKcpHw>.
- Etemad, H., & Lee, Y. (2003). The knowledge network of international entrepreneurship: Theory and evidence. *Small Business Economics*, *20*, 5-23. doi: 10.1023/A:1020240303332
- Exame Negócios. (2020, 28 de outubro). União de OLX Brasil e Zap podem gerar empresa de R\$ 14 bilhões. Recuperado de <https://bit.ly/46jnXbT>.
- Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the ‘born-global’ firm. *Journal of International Business Studies*, *38*(7), 1113-1131.

- Federico Neto, P., Santos, R. F., & Oliva, F. L. (2018). Enterprise risk management in the bus market of the city of Sao Paulo. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 4103-4124. doi: 10.1108/BIJ-03-2018-0053
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x
- Felzensztein, C. (2016). International entrepreneurship in and from emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 5-7. doi: 10.1007/s10843-016-0175-y
- Fernhaber, S. A., & McDougall-Covin, P. P. (2009). Venture capitalists as catalysts to new venture internationalization: the impact of their knowledge and reputation resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 277-295. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00289.x
- Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2007). Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 517-542. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00186.x
- Filgueiras, M. L. (2021, 29 de junho). Gympass capta US\$ 220 milhões e já vale US\$ 2,2 bilhões. Recuperado de <https://bit.ly/3JvVTZ2>.
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39. doi: 10.1016/j.lrp.2017.07.008
- Forlani, D., & Mullins, J. W. (2000). Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 305-322. doi: 10.1016/S0883-9026(98)00017-2
- Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5-26. doi: 10.1177/10422587000250020
- Fraser, S., Bhaumik, S. K., & Wright, M. (2015). What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth? *International Small Business Journal*, 33(1), 70-88. doi: 10.1177/0266242614547827
- G1 Economia. (2020, 3 de novembro). OLX conclui compra do Grupo Zap por R\$ 2,9 bilhões. Recuperado de <https://bit.ly/44iHlnK>.
- Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), 523-556.
- Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The internationalisation of research and development in Swiss and German Born Globals: Survey and case study evidence. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 214-233. doi: 10.1504/IJESB.2007.013249

- Gaur, A. S., Ma, H., & Ge, B. (2019). MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1885-1900. doi: 10.1108/JKM-08-2018-0476
- Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2015). Software development in startup companies: The greenfield startup model. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 42(6), 585-604. doi: 10.1109/TSE.2015.2509970
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 405-422. doi: 10.1016/j.jbusvent.2007.04.003
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Aldine Transaction.
- Glasner, J. (2023, 7 de junho). It's taking longer for startups to raise from series A to series B. Recuperado de <https://bit.ly/3Pwair>.
- GoDaddy Inc. (2021). *2021 Annual Report*. Recuperado de <https://bit.ly/3NMaeTD>.
- GoDaddy Inc. (2022). *2022 Annual Report*. Recuperado de <https://bit.ly/42Xmi98>.
- Goerzen, A., Asmussen, C. G., & Nielsen, B. B. (2013). Global cities and multinational enterprise location strategy. *Journal of International Business Studies*, 44, 427-450. doi: 10.1057/jibs.2013.11
- Gonzalez-Perez, M. A., Manotas, E. C., & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets: Insights from the Colombian textile and apparel industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 9-31. doi: 10.1007/s10843-016-0170-3
- Graham, P. (2012). Startup=Growth: Want to start a start-up? Recuperado de <https://bit.ly/3CN5V4n>.
- Gulati, R., & DeSantola, A. (2016). Start-ups that last. *Harvard Business Review*, 94(3).
- Gummesson, E., & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479-497. doi: 10.1108/09564231211260387
- Guo, L., Wei, Y. S., Sharma, R., & Rong, K. (2017). Investigating e-business models' value retention for start-ups: The moderating role of venture capital investment intensity. *International Journal of Production Economics*, 186, 33-45. doi: 10.1016/j.ijpe.2017.01.021
- Gutbrod, M., Münch, J., & Tichy, M. (2018). The business experiments navigator (BEN): An approach for validating business models with experimentation. Paper presented at International Conference on Engineering, Technology and Innovation. Stuttgart.

- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385. doi: 10.1002/smj.4250140505
- Hall, D., & Hulett, D. (2002). *Projeto de riscos universais*. Newton Squaer: PMI.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31-45. doi: 10.1016/0883-9026(85)90005-9
- Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y., & Roy, S. K. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management*, 54. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151
- Harzing, A. W. K. (2004). The role of culture in entry mode studies: From negligence to myopia? In Cheng J. & Hitt M. (Eds.), *Advances in international management* (vol. 15, pp. 75-127). Bingley: Emerald.
- Hennart, J. F. (2007). The theoretical rationale for a multinationality-performance relationship. *Management International Review*, 47, 423-452. doi: 10.1007/s11575-007-0023-3
- Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: A theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117-135. doi: 10.1111/etap.12076
- Hennart, J. F. (2019). Digitalized service multinationals and international business theory. *Journal of International Business Studies*, 50, 1388-1400. doi: 10.1057/s41267-019-00256-2
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model? *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1665-1694. doi: 10.1057/s41267-021-00427-0
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69-78. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x
- Hinds, P., Liu, L., & Lyon, J. (2011). Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. *Academy of Management Annals*, 5(1), 135-188. doi: 10.1080/19416520.2011.586108
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies*. New York, NY: Currency.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holiday, R. (2014). *Growth hacker marketing: A primer on the future of PR, marketing, and advertising*. London: Profile Books.

- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids. *MIS Quarterly*, 41(1), 301-314. doi: 10.25300/MISQ/2017/41.1.16
- Huang, K. F., & Yu, C. M. J. (2011). The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 36, 383-403. doi: 10.1007/s10961-010-9155-x
- Hussain, N. Z. (2021, 29 de junho). Gympass recebe aporte de US\$ 200 milhões do SoftBank e é avaliada em US\$ 2,2 bi. Recuperado de <https://bit.ly/430jmIP>.
- Hyun, S., & Lee, H. S. (2022). Positive effects of portfolio financing strategy for startups. *Economic Analysis and Policy*, 74, 623-633. doi: 10.1016/j.eap.2022.03.017
- Ibeh, K. I., & Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586. doi: 10.1108/03090560110388114
- Ingizza, C. (2021, 1º de julho). Gympass recebe aporte de US\$ 220 milhões e inicia nova fase. Exame. Recuperado de <https://bit.ly/3Jz7oyR> Insight OpenExO. (2021, 25 de outubro). Canva: From start-up to the clues behind their global network and future exponential success. Recuperado de <https://bit.ly/3qX3o4O>.
- International Federation of Accountants, & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy [IFAC]. (2014). *International framework: Good governance in the public sector*. New York, NY: IFAC.
- Isenberg, D., & Lawton, D. (2014). How to finance the Scale-Up of your company. *Harvard Business Review*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431. doi: 10.1057/jibs.2009.24
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284-303. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400138
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659. doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.04.001
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, 23(5), 447-457. doi: 10.1016/S0166-4972(02)00014-7
- Kask, J., & Linton, G. (2013). Business mating: when start-ups get it right. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 511-536. doi: 10.1080/08276331.2013.876765

- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1986). Product compatibility choice in a market with technological progress. *Oxford Economic Papers*, 38, 146-165. doi: 10.1093/oxfordjournals.oep.a041761
- Kemell, K. K., Wang, X., Nguyen-Duc, A., Grendus, J., Tuunanen, T., & Abrahamsson, P. (2020). Startup metrics that tech entrepreneurs need to know. In A. Nguyen-Duc, J. Münch, R. Prikladnicki, X. Wang & P. Abrahamsson. (Eds.), *Fundamentals of software startups: Essential engineering and business aspects* (pp. 111-127). Berlin: Springer.
- Kerr, W. R., & Nanda, R. (2011). Financing constraints and entrepreneurship. In D. B. Audretsch, O. Falck, S. Heblich & A. Lederer (Eds.), *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 88-103). Cheltenham: Elgar.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600-633. doi: 10.1177/0149206308330558
- Kim, C., & Bettis, R. A. (2014). Cash is surprisingly valuable as a strategic asset. *Strategic Management Journal*, 35(13), 2053-2063. doi: 10.1002/smj.2205
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Value innovation. *Harvard Business Review*, 82(7-8), 172-180.
- Kirca, A. H., Hult, G. T. M., Deligonul, S., Perry, M. Z., & Cavusgil, S. T. (2012). A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis. *Journal of Management*, 38(2), 502-530. doi: 10.1177/01492063103691
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400071
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102. doi: 10.1016/j.jwb.2015.08.011
- Knoben, J. (2009). Localized inter-organizational linkages, agglomeration effects, and the innovative performance of firms. *The Annals of Regional Science*, 43(3), 757-779. doi: 10.1007/s00168-008-0229-8
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198. doi: 10.2307/2098529
- Konrad, A. (2019, 11 de dezembro). Inside Canva, The profitable Australian startup that just passed \$3 billion valuation with a new funding round. Recuperado de <https://bit.ly/3Xrx1HI>.
- Kotabe, M., Parente, R., & Murray, J. Y. (2007). Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry: A grounded theory approach. *Journal of International Business Studies*, 38, 84-106. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400244

- Kuppuswamy, V., & Bayus, B. L. (2018). Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers. In L. Hornuf & D. Cumming (Eds.), *The economics of crowdfunding: Startups, portals and investor behavior* (pp. 151-182). Berlin: Springer.
- Kuratko, D. F., Holt, H. L., & Neubert, E. (2020). Blitzscaling: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 63(1), 109-119. doi: 10.1016/j.bushor.2019.10.002
- Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2018). Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148, 817-834. doi: 10.1007/s10551-015-3012-7
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P.,... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59, 301-308. doi: 10.1007/s12599-017-0484-2
- Lehrig, S., Eikerling, H., & Becker, S. (2015). Scalability, elasticity, and efficiency in cloud computing: A systematic literature review of definitions and metrics. In Paper presented at 11th International ACM SIGSOFT Conference on Quality of Software Architectures (pp. 83-92). Montreal.
- Leskovec, J., Adamic, L. A., & Huberman, B. A. (2007). The dynamics of viral marketing. *ACM Transactions on the Web*, 1(1).
- Levy, O., Taylor, S., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2007). Global mindset: A review and proposed extensions. *The Global Mindset*, 19, 11-47. doi: 10.1016/S1571-5027(07)19002-1
- Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J., & Liao, J. (2019). Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. *Journal of International Business Studies*, 50, 1448-1463. doi: 10.1057/s41267-019-00263-3
- Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52. doi: 10.1111/1098-1616.00019
- Lim, D., & Chandrasekhar, R. (2018). Freshii Inc.: Scaling Up Culture. Recuperado de <https://bit.ly/447ai6m>
- Liu, H. H. (2011). *Software performance and scalability: A quantitative approach*. Hoboken, NJ: Wiley.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2016). International business and national culture: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 397-416. doi: 10.1111/ijmr.12070
- Lotti Oliva, F. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053-1074. doi: 10.1108/JKM-03-2014-0080

- Lotti Oliva, F., Sobral, M. C., Damasceno, F., Janny Teixeira, H., Grisi, C. C. H., Fischmann, A. A., & Santos, S. A. (2014). Risks and strategies in a Brazilian innovation-flexfuel technology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(6), 916-930. doi: 10.1108/JMTM-11-2012-0105
- Loureiro, R. (2023, 4 de maio). Infracommerce tenta ajustar sua rota, mas demite 361 funcionários. Recuperado de <https://bit.ly/42Wsa2sLovelock>, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2), 64-86. doi: 10.2307/41165833
- Luo, Y. (2004). *Coopetition in international business*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Magnani, G., Zucchella, A., & Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27(1), 1-20. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.10.009
- Marano, V., Arregle, J. L., Hitt, M. A., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2016). Home country institutions and the internationalization-performance relationship: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 42(5), 1075-1110. doi: 10.1177/0149206315624963
- Mari, A. (2022, 19 de maio). Unicórnio espanhol Domestika reinventa estratégia no Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/3Pxi84E>.
- Markman, G. D., & Gartner, W. B. (2002). Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 65-75. doi: 10.1111/1540-8520.t01-2-00004
- McClure, D. (2007), "Start-up metrics for pirates: AARRR!!!" Recuperado de <https://bit.ly/3PASagUMcDougall>, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906. doi: 10.2307/1556418
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. doi: 10.1016/0883-9026(94)90017-5
- McDougall-Covin, P., Jones, M. V., & Serapio, M. G. (2014). High-potential concepts, phenomena, and theories for the advancement of international entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 1-10.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160. doi: 10.1002/smj.2596
- Meglio, O., Destri, A. M. L., & Capasso, A. (2017). Fostering dynamic growth in new ventures through venture capital: Conceptualizing venture capital capabilities. *Long Range Planning*, 50(4), 518-530. doi: 10.1016/j.lrp.2016.09.003
- Melitz, J. (2008). Language and foreign trade. *European Economic Review*, 52(4), 667-699.

- Mendes, L. H. (2022, 5 de abril). Antes do lucro, a Infracommerce quer escala. Recuperado de <https://bit.ly/3PzCKcC>.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352. doi: 10.1177/1525822X0101300402
- Meyer, K. S., & Kiyamaz, H. (2015). Sustainability considerations in capital budgeting decisions: A survey of financial executives. *Accounting and Finance Research*, 4(2), 1-13. doi: 10.5430/afr.v4n2p1
- Michailova, S., Holden, N., & Paul, S. (2020). Conceptualizing cross-cultural management competence. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. S. Osland (Eds.), *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management* (pp. 477-497). Berlin: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- Miller, K. D. (1998). Economic exposure and integrated risk management. *Strategic Management Journal*, 19(5), 497-514.
- Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: Imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11/12), 981-1008. doi: 10.1080/0267257X.2020.1750453
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia: Klasika i Stil Publishing House.
- Monaghan, S., & Tippmann, E. (2018). Becoming a multinational enterprise: Using industry recipes to achieve rapid multinationalization. *Journal of International Business Studies*, 49, 473-495. doi: 10.1057/s41267-017-0137-1
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51, 11-22. doi: 10.1057/s41267-019-00290-0
- Monitor Mercantil. (2022, 30 de novembro). Infracommerce (IFCM3): mercado, expansão e consolidação. Recuperado de <https://bit.ly/3NPUSxH>.
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, 47, 723-747. doi: 10.1057/jibs.2015.25
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38, 333-352.

- Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, *50*, 1464-1486. doi: 10.1057/s41267-019-00262-4
- Neubert, M., & Van der Krogt, A. (2017). Lean internationalisation of high-tech firms. *International Journal of Teaching and Case Studies*, *8*(2-3), 133-150. doi: 10.1504/IJTCS.2017.10007739
- Neubert, M., & Van der Krogt, A. (2018). Impact of business intelligence solutions on export performance of software firms in emerging economies. *Technology Innovation Management Review*, *8*(9).
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, *173*, 66-79. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.12.007
- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, *57*(8), 1960-1979. doi: 10.1108/MD-06-2018-0670
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, *23*(9), 1838-1856. doi: 10.1108/JKM-06-2018-0361
- Oliva, F. L., Teberga, P. M. F., Testi, L. I. O., Kotabe, M., Del Giudice, M., Kelle, P., & Cunha, M. P. (2022). Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, *175*. doi: 10.1016/j.techfore.2021.121346
- OLX Brasil. (2022). Quem somos. Recuperado de <https://bit.ly/436v3xE> Organization for Economic Co-operation and Development [OECD] (2017). *Entrepreneurship at a glance 2017*. Paris: OECD Publishing.
- Othman, R., & Ameer, R. (2011). Financing Capabilities and Sustainability Strategy of Global Corporations: Implications for Sustainability-Corporate Performance Relationship. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.1839008
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, *25*(1), 45-64. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490193
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(5), 537-553. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.
- Ozman, M. (2006). Knowledge integration and network formation. *Technological Forecasting and Social Change*, *73*(9), 1121-1143. doi: 10.1016/j.techfore.2005.12.007

- Pangarkar, N., & Wu, J. (2012). Industry globalization and the performance of emerging market firms: Evidence from China. *International Business Review*, 21(2), 196-209. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.01.009
- Patel, N. (2018). Metrics to help you make wise decisions about your start-up. Recuperado de <https://bit.ly/3CUvMao>.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200-1218.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paul, J., & Mas, E. (2020). Toward a 7-P framework for international marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 681-701. doi: 10.1080/0965254X.2019.1569111
- Penrose, J. (1995). Essential constructions? The 'cultural bases' of nationalist movements. *Nations and Nationalism*, 1(3), 391-417. doi: 10.1111/j.1354-5078.1995.00391.x
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595. doi: 10.1016/j.bushor.2017.05.002
- Pitelis, C. (2020). Mega tech, unicorns and the sharing economy: Can Penrose and Hymer help us predict? *Strategic Management Review*. doi: 10.2139/ssrn.3680620
- Pollock, T. G., Chen, G., Jackson, E. M., & Hambrick, D. C. (2010). How much prestige is enough? Assessing the value of multiple types of high-status affiliates for young firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 6-23. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.01.003
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2). doi: 10.5465/amj.2006.20786060
- Puri, M., & Zarutskie, R. (2012). On the life cycle dynamics of venture-capital-and non-venture-capital-financed firms. *The Journal of Finance*, 67(6), 2247-2293.
- PWC. (2017). 20th CEO Survey. Recuperado de <https://bit.ly/3JzJJP8>.
- Ramaswamy, K., & Hellpap, R. (2020). *OYO: A new global chain of hotels emerges*. Case TB0577. Phoenix, AZ: Thunderbird School of Global Management.

- Rathi, D., Given, L. M., & Forcier, E. (2014). Interorganizational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organizations (NPOs). *Journal of Knowledge Management, 18*(5), 867-885. doi: 10.1108/JKM-06-2014-0256
- Reiche, B. S., Lee, Y. T., & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management, 45*(2), 359-383. doi: 10.1177/0149206318808885
- Reuber, A. R. (2018). International entrepreneurship: The pursuit of opportunities across national borders. *Journal of International Business Studies, 49*, 395-406. doi: 10.1057/s41267-018-0149-5
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies, 28*, 807-825. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490120
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management, 37*(2), 30-45.
- Reuber, A. R., Tippmann, E., & Monaghan, S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies, 52*, 1031-1046. doi: 10.1057/s41267-021-00417-2
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship, 3*, 133-171. doi: 10.1007/s10843-005-4202-7
- Richardson, R. J., Peres, J. A., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. D. H. D. M. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Richter, F. (2020, 24 de janeiro). Netflix's International Expansion. Recuperado de <https://bit.ly/3ppt0XO>.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Currency.
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change, 186*, 122-128. doi: 10.1016/j.techfore.2022.122128
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review, 8*, 121-135. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244>
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship, 14*(4), 513-538. doi: 10.1007/s10843-016-0187-7
- Rugman, A. M. (Ed.). (2009). *The Oxford handbook of international business*. Oxford: Oxford University Press.

- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2008). A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. *Management International Review*, 48, 397-411. doi: 10.1007/s11575-008-0023-y
- Rutashobya, L., & Jaensson, J. E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31. doi: 10.1108/03068290410515484
- Ryzykiem, S. Z. (2003). *FERMA Federation of European Risk Management Associations*. Recuperado de <https://bit.ly/3XvAnJC>.
- Samor, G. (2019, 12 de junho). Breaking: Gympass vale mais de US\$ 1 bi com rodada do SoftBank. Recuperado de <https://bit.ly/3Xsq4WQ>.
- Sapienza, H. J. (1992). When do venture capitalists add value? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 9-27. doi: 10.1016/0883-9026(92)90032-M
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success: Consequences for the development of sustainability management control. *Society and Economy*, 33(1), 15-28. doi: 10.1556/SocEc.33.2011.1.4
- Schwab, K. (2019, 15 de julho). How Uber quietly redesigned its interface for the rest of the world. Recuperado de <https://bit.ly/3phPkCN>.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2018). International entrepreneurship: A meta-analysis on the internationalization and performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), 734-768. doi: 10.1177/10422587187953
- Selmier II, W. T., Newenham-Kahindi, A., & Oh, C. H. (2015). "Understanding the words of relationships": Language as an essential tool to manage CSR in communities of place. *Journal of International Business Studies*, 46, 153-179. doi: 10.1057/jibs.2014.58
- Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G., & Boissin, J. P. (2016). Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989-2015). *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 168-212. doi: 10.1007/s10843-015-0162-8
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247. doi: 10.2307/1556347
- Singh, S., Chauhan, A., & Dhir, S. (2020). Analyzing the startup ecosystem of India: A Twitter analytics perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 17(2), 262-281. doi: 10.1108/JAMR-08-2019-0164

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. doi: 10.1177/01492063103856
- Souza, K. (2021, 11 de março). Gigante das assinaturas DocuSign fatura US\$1,5 bi e dobra de tamanho no Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/3PA4RIO>. Souza, K. (2022, 11 de março). DocuSign cresce em 2021 e busca consolidação com serviços de IA em 22. Recuperado de <https://bit.ly/3Jx4drq>.
- Startup Genome. (2022). *Global Startup Ecosystem Report 2022*. Recuperado de <https://bit.ly/3JzhLTm>.
- Startupi. (2022, 15 de julho). Saiba como o Gympass mudou seu modelo de negócio e está conquistando o mundo. Recuperado de <https://bit.ly/442aV0P>. Stringfellow, A., Teagarden, M. B., & Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2), 164-179. doi: 10.1016/j.jom.2007.02.009
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Berlin: Sage.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349. doi: <https://doi.org/10.2307/2666998>
- Sullivan, T. (2016). Blitzscaling. *Harvard Business Review*, 94(4), 44-50.
- Svensson, G. (2001). “Glocalization” of business activities: a “glocal strategy” approach. *Management Decision*, 39(1), 6-18. doi: 10.1108/EUM0000000005403
- Swant, M. (2020, 21 de janeiro). AppsFlyer raises \$210 million to build out mobile attribution. Recuperado de <https://bit.ly/3r7rnP2>.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2008). Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*, 37(10), 1732-1741. doi: 10.1016/j.respol.2008.08.012
- Tai, S. H., & Wong, Y. H. (1998). Advertising decision making in Asia: “Glocal” versus “regcal” approach. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 318-339.
- Takahashi, D. (2021, 10 de março). AppsFlyer raises funding from Salesforce Ventures at \$2 billion valuation. Recuperado de <https://bit.ly/440xnYp>. Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3).
- Taras, V. (2021). Research: How cultural differences can impact global teams. *Harvard Business Review*.
- Teberga, P. M. F., & Oliva, F. L. (2018). Identification, analysis and treatment of risks in the introduction of new technologies by start-ups. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1363-1381. doi: 10.1108/BIJ-06-2017-0156

- Teberga, P. M. F., Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market. *Management Decision*, 56(1), 64-86. doi: 10.1108/MD-04-2017-0337
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19. doi: 10.46743/2160-3715/1997.2015
- Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A. W. (2017). Language in international business: A review and agenda for future research. *Management International Review*, 57(6), 815-854. doi: 10.1007/s11575-017-0319-x
- Terjesen, S., O’Gorman, C., & Acs, Z. J. (2008). Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(1), 89-109. doi: 10.1080/08985620701630946
- The Brand Hopper. (2023, 22 de março). The evolution of DocuSign: Changing the game for signatures. Recuperado de <https://bit.ly/431ljok>.
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Wie Innovation unsere Gesellschaft rettet*. Frankfurt: Campus.
- Tietze, S., & Piekkari, R. (2020). Languages and cross-cultural management. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. S. Osland (Eds.), *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management* (pp. 181-195). Berlin: Sage.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00076-3
- Tippmann, E., Scott, P. S., Reilly, M., & O’Brien, D. (2018). Subsidiary coepetition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation. *Journal of World Business*, 53(4), 540-554. doi: 10.1016/j.jwb.2018.02.006
- Tipu, S. A. A. (2017). Entrepreneurial risk taking: Themes from the literature and pointers for future research. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 432-455. doi: 10.1108/IJOA-08-2015-0898
- Tomaz, M. (2021, 12 de dezembro). Como a Gympass mudou para conquistar o mundo. Recuperado de <https://bit.ly/3pgdqxI>.
- Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2007). Real options in multinational corporations: Organizational challenges and risk implications. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 215-230.

- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology, 114*, 77-91. doi: 10.1016/j.infsof.2019.06.008
- Tseng, C. H., & Lee, R. P. (2010). Host environmental uncertainty and equity-based entry mode dilemma: The role of market linking capability. *International Business Review, 19*(4), 407-418. doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.03.002
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change, 77*(7), 1076-1089. doi: 10.1016/j.techfore.2010.02.006
- Van Tulder, R., Verbeke, A., & Piscitello, L. (2018). *International business in the information and digital age*. Bingley: Emerald.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(2), 249-271. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00120.
- Verbeke, A., & Forootan, M. Z. (2012). How good are multinationality-performance (M-P) empirical studies? *Global Strategy Journal, 2*(4), 332-344. doi: 10.1111/j.2042-5805.2012.01040.x
- Verbeke, A., & Hutzschenreuter, T. (2021). The dark side of digital globalization. *Academy of Management Perspectives, 35*(4), 606-621. doi: 10.5465/amp.2020.0015
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing, 67*(4), 30-45. doi: 10.1509/jmkg.67.4.30.18685
- VeriSign. (2022). Introducing the all new DNIB.com. Recuperado de <https://bit.ly/3NNsEDJ>.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal, 23*(7), 637-653. doi: 10.1002/smj.243
- Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., & Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organisation science: When is it rigorous and does it matter? *Long Range Planning, 45*(4), 277-298. doi: 10.1016/j.lrp.2012.05.001
- Wang, H., & Schaan, J. L. (2008). How much distance do we need? Revisiting the “national cultural distance paradox”. *MIR: Management International Review, 48*(3), 263-277.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business, 41*(1), 21-35. doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.001

- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2020). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Research Methods in International Business*, 171-220. doi: 10.1057/jibs.2010.55
- Werner, S., Brouthers, L. E., & Brouthers, K. D. (1996). International risk and perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of Miller's measure. *Journal of International Business Studies*, 27, 571-587. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490144
- Whitaker, J., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2006). Does offshoring impact customer satisfaction?. *AMCIS 2006 Proceedings*.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347. doi: 10.1108/02651330210435654
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743. doi: 10.1287/orsc.12.6.730.10084
- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2012). Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23(3), 672-685.
- Wong, L. P. (2008). Data analysis in qualitative research: A brief guide to using NVivo. *Malaysian Family Physician*, 3(1), 14-20.
- World Economic Forum. (2016, 28 de abril). Mastering Hypergrowth. Recuperado de <https://bit.ly/3JxQRnN>.
- Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 791-806.
- Wright Robbie, M. K. (1998). Venture capital and private equity: A review and synthesis. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(5-6), 521-570. doi: 10.1111/1468-5957.00201
- Yildiz, H. E. (2020). Cross-cultural issues in knowledge management: A multi-discourse review. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. S. Osland (Eds.), *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management*. Berlin: Sage.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research*. Thousand Oaks, NY: Sage.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- YourStory. (2021, 24 de agosto). With ARR at \$200M, AppsFlyer becomes fastest-growing SaaS startup in Israel, valued at \$3.8B. Recuperado de <https://bit.ly/3CNG0t8>.
- Yuklea, H., Cukier, D., Melo, C., & Kon, F. (2015). A panorama of the Israeli software startup ecosystem. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2441157

- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.2307/4134351
- Zajko, M. (2017). Challenges of scaling-up process for start-ups. Paper presented at International Conference on Engineering and Business Education. Sibiu, Romania.
- Zander, I., McDougall-Covin, P., & L Rose, E. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 27-35.
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2019). Why some platforms thrives... and others don't what Alibaba, Tencent, and Uber teach us about networks that flourish: The five characteristics that make the difference. *Harvard Business Review*, 97(1), 118-125.
- Zhu, H., Huberman, B., & Luon, Y. (2012). To switch or not to switch: understanding social influence in online choices. Paper presented at the *SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2257-2266). Austin, TX.
- Zhu, H., Peng, X., Chandrasekhar, V., Li, L., & Lim, J. H. (2018). Dehazegan: When image dehazing meets differential programming. Paper presented at IJCAI (pp. 1234-1240).
- Zippia. (2023). GoDaddy career history. Recuperado de <https://bit.ly/3pn2E8R>.