

Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

STARTUP, INTERNACIONALIZAR OU NÃO? EIS A QUESTÃO

STARTUP, INTERNATIONALIZE OR NOT? THAT IS THE QUESTION

Cristiane Krüger ¹
Andréa Bach Rizzatti²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cristiane Krüger y Andréa Bach Rizzatti (2018): "Startup, ¿internacionalizar ou não? eis a questão.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/startup-internacionalizar-nao.html>

RESUMO

Em 2010, os irmãos Silva criaram a Beija-flor Tecnologia, uma startup que tem como objetivo desenvolver soluções inovadoras e de alta tecnologia, integrando eletrônica embarcada e software. A empresa atua nas etapas de projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de soluções para a pecuária de precisão. Em 2015 a startup ingressou no mercado internacional, no entanto, menos de um ano da inserção, diante de um resultado desastroso, a direção decidiu recuar. Atualmente, a direção da startup enfrenta um dilema: deve voltar a internacionalizar? Diante do fracasso da internacionalização anterior, este caso objetiva descrever a experiência insipiente da Beija-flor Tecnologia, no intuito de ajudar a direção a decidir se volta a internacionalizar ou não.

Palavras-chave: startup; internacionalização; competitividade.

ABSTRACT

In 2010, the brothers Silva created Beija-flor Tecnologia, a startup that aims to develop innovative and high technology solutions, integrating embedded electronics and software. The company operates in the design, development, manufacturing, sales and after-sales support of solutions for precision livestock. In 2015 the startup entered the international market, however, less than a year of insertion, faced with a disastrous result, the direction decided to retreat. Currently, the startup's management faces a dilemma: should it re-internationalize? Faced with the failure of the previous internationalization, this case aims to describe the insipient experience of Beija-flor Tecnologia, in order to help the direction to decide whether to return to internationalization or not.

Keywords: startup; internationalization; competitiveness.

¹ Cristiane Krüger: Professora do Curso de Ciências Contábeis - UFSM/FAMES Doutoranda em Administração - PPGA/UFSM. E-mail: cris.kruger@hotmail.com.

² Andréa Bach Rizzatti: Mestranda em Administração - PPGA/UFSM. E-mail: andrea-bach@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

Há pouco tempo, startup era sinônimo de uma empresa de pequeno porte em estágio inicial. O conceito evoluiu e, atualmente, especialistas, investidores e empreendedores adotam a ideia de que startup é basicamente um empreendimento que enfrenta um ambiente de extrema incerteza, isto é, trata-se de um grupo de pessoas buscando empreender em mercados na qual as variáveis são pouco conhecidas. Uma startup é uma instituição humana projetada para oferecer um novo produto ou serviço em condições de incerteza. Diante dessa definição infere-se que o tamanho da empresa não interfere, logo, qualquer pessoa que está envolvida na criação de um produto ou serviço em um cenário de incerteza está envolvido numa startup. Outra característica do conceito é a inovação, componente fundamental. Não se trata de criar algo revolucionário, ainda que isso possa acontecer, mas ao menos buscar trazer uma nova fonte de valor aos clientes, seja fornecendo uma solução em um mercado que anteriormente era ignorado ou possibilitando um novo uso para uma tecnologia já existente. Há quem defenda que para ser considerada uma startup, a empresa deve ter um modelo de negócios que seja repetível e escalável.

Partindo da ideia da tecnologia envolta nas startups, infere-se que inovação e internacionalização estão interligadas. O arranque global tecnológico tem muitos desafios relacionados à inovação e à internacionalização. Diante da incerteza que norteia a essência da startup, complementada pela necessidade de internacionalização precoce e rápida das startups de tecnologia no mercado, os irmãos Silva se encontram em um dilema.

Os irmãos Silva e mais três sócios são proprietários da Beija-flor Tecnologia, uma startup que tem como objetivo desenvolver soluções inovadoras e de alta tecnologia, integrando eletrônica embarcada e software. Atuando nas etapas de projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de soluções para a pecuária de precisão. Em 2015 a startup ingressou no mercado internacional, no entanto, menos de um ano da inserção, diante de um resultado desastroso, a direção decidiu recuar. Após tal fato, a startup passou a desenvolver e comercializar um produto mais consistente, agora a direção da startup enfrenta um dilema: deve voltar a internacionalizar?

Nesse sentido, diante do fracasso da internacionalização anterior, o presente caso de ensino visa descrever a experiência insipiente da Beija-flor Tecnologia, auxiliando a direção a decidir se volta a internacionalizar ou não. O caso é destinado a alunos de graduação e especialização em Administração, contemplando temas como a internacionalização, startups e competitividade, além de ser útil a demais gestores de startups que assim como os irmãos Silva almejam o sucesso, mas se encontram encurralados por possuírem uma tecnologia com capacidade global, precisando internacionalizar, visto que a internacionalização poderá determinar o êxito ou fracasso do produto.

2. HISTÓRICO

A Beija-flor Tecnologia desenvolve produtos para a pecuária de precisão. A startup foi criada em agosto de 2010, com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras e de alta tecnologia, integrando eletrônica embarcada e software, atuando nas etapas de projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de soluções para a pecuária de precisão.

A marca da empresa está associada ao beija-flor, com isso a startup busca demonstrar sua rapidez e otimização no atendimento e geração de soluções para os clientes. O Brasil com sua ampla diversidade reforça o fato dos produtos da Beija-flor Tecnologia serem desenvolvidos com tecnologia totalmente brasileira.

A empresa é parceira de grupos de pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, como o grupo de Microeletrônica (G-Micro UFSM), o grupo de Endocrinologia e Metabologia animal (LEMA - UFSM) e a Empresa Júnior TechVet, que proporcionam à empresa apoio técnico para a execução de grandes projetos e produtos. Com sete anos de existência (2017) a empresa conta hoje com uma equipe de mais de 30 colaboradores, em níveis técnicos, graduação, mestrado e doutorado, sendo considerada uma das mais promissoras startups do país no segmento tecnológico.

A missão da startup é “Desenvolver produtos de monitoramento animal para a pecuária de precisão, gerando valor para os envolvidos e garantindo a sustentabilidade do negócio.”. Atualmente a empresa está incubada na Pulsar Incubadora, junto a AGITTEC (Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia), na Universidade Federal de Santa Maria, no sul do Brasil.

Em seu portfólio, a Beija-flor Tecnologia apresenta dois serviços, sendo o C- Tech HealthyCow e o CowMed Assistant. O C-tech é uma coleira de monitoramento de ruminância, atividade e o cio de cada animal, 24 horas por dia. Foi desenvolvido para facilitar a vida do produtor rural, monitorando as vacas do seu rebanho, 24 horas por dia e oferecendo informações detalhadas sobre a ruminância, atividade e o cio de cada animal. A coleira C-Tech HealthyCow pode ser adquirida via compra ou comodato. Na Figura 1 apresenta-se um esquema de funcionamento do C-Tech HealthyCow.

Figura 1 - Coleira C-Tech HealthyCow



1. Coleira C-Tech HealthyCow (monitoramento)

A coleira C-tech é uma ferramenta de monitoramento composta por sensores de alta performance. A cinta de fixação é produzida com material de alta resistência, planejado para a rápida fixação e remoção. Os sensores possuem alta sensibilidade, detectando qualquer movimento do animal durante as 24 horas, sem interrupções. Todas as informações são armazenadas em uma memória interna sendo transferidas para o software no momento da ordenha.



2. Transferência de dados (portal de leitura)

Cada vez que o animal acessa a sala de ordenha e passa pelo portal, os dados são transferidos da Coleira C-Tech HealthyCow e processados. Imediatamente, diante da manifestação do cio ou de alguma alteração no comportamento típico de enfermidades, o sistema dispara um alerta sonoro e visual na sala de ordenha. O produtor também pode fazer a conferência no software de gestão de dados.



3. Gestão da informação (software)

Todas as informações captadas pela Coleira C-Tech HealthyCow são processadas pelo software de gestão de dados HealthyCow Manager que detalha todo o comportamento do animal ao longo do dia e oferece relatórios exatos e precisos do status do animal.

Através do HealthyCow Manager é possível obter:

- Gráficos detalhados de atividade, ócio e ruminação de cada animal.
- Alerta de cio e horário de ocorrência do cio.
- Alerta de variações de bem-estar, saúde animal e conforto.
- Histórico do comportamento da vaca leiteira.
- Comparativo de comportamento noite/dia.
- Informação do melhor período para a realização da inseminação baseado na hora da detecção do cio.
- Rastreabilidade do gado leiteiro
- Controle da produtividade leiteira

Fonte: Beija-flor Tecnologia, 2017.

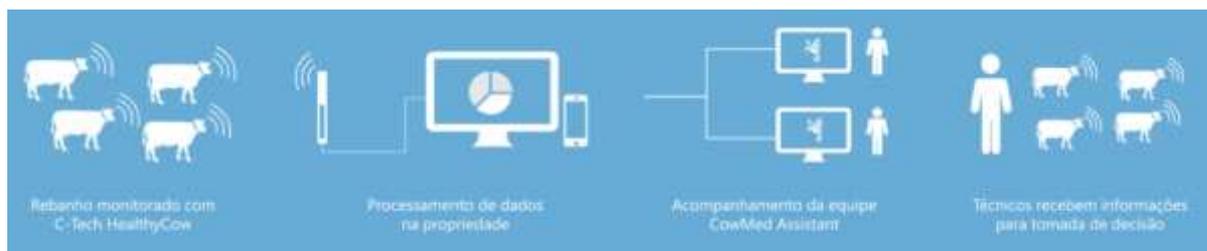
Monitorar a ruminação, saúde e realizar a detecção precisa do cio é um dos objetivos da Beija-flor Tecnologia, que disponibiliza o sistema C-tech em comodato para a propriedade rural. Como contrapartida a startup realiza o monitoramento completo do rebanho e disponibiliza uma equipe de acompanhamento remoto que auxiliam a equipe técnica da propriedade a tomar melhores decisões.

O cliente ainda tem a opção de adquirir um pacote Full Monitoring, na qual investe uma mensalidade por animal monitorado, em que é disponibilizado o sistema C-tech para a propriedade, incluso suporte que garante o funcionamento e/ou substituição de equipamento mesmo após o fim da vida útil das baterias das coleiras, além do CowMed Assistant.

O CowMed Assistant é o primeiro plano assistencial de acompanhamento remoto de saúde animal para bovinos de leite. O CowMed Assistant é formado por profissionais Veterinários, Zootecnistas e técnicos que realizam o acompanhamento remoto do seu rebanho. Dispondo de acesso a internet no computador que gerencia o Sistema C-Tech HealthyCow diariamente a equipe técnica acessa os dados da propriedade e troca informações com a sua equipe técnica. O CowMed Assistant não substitui o técnico da sua propriedade, apenas ajuda a fornecer informações que ajudam na tomada de decisão.

Na Figura 2 demonstra-se sistematicamente o funcionamento do CowMed Assistant.

Figura 2 - Sistemática do CowMed Assistant



Fonte: Beija-flor Tecnologia, 2017.

Hoje a startup monitora por meio das coleiras um total de duas mil vacas. A projeção para o ano de 2018 é de dez mil vacas monitoradas, e para 2021 cem mil vacas monitoradas por meio do CowMed Assistant. Para os irmãos Silva existe uma grande demanda, visto que o rebanho leiteiro nacional é de 22 milhões de animais, diante disso, o potencial de crescimento apenas no mercado nacional é alto.

O valor do produto está na informação, como esclarecem os irmãos Silva:

- O valor é a informação, o valor é o banco de dados dos animais, é essa coisa de perguntar para a vaca qual a dieta que é boa para ela, qual o remédio que melhor funciona. A ideia é ter um número considerável de vacas monitoradas para que não se precise mais perguntar, podendo dizer para o produtor rural, no futuro, qual o animal vai dar um melhor desempenho em determinadas condições, com tal dieta e se ficar doente qual o remédio mais indicado, mas isso daqui um tempo porque precisamos ter muita vaca monitorada. A informação tem valor para nós, muito mais que o produto ou que o serviço. Quando vendemos para o produtor eu não temos acesso a essa informação isso nos trava, então, preferimos ganhar um pouco menos agora, mas ter a informação.

2.1. INVESTIDORES E PRÊMIAÇÕES

A startup precisa de recursos financeiros para inovação, atualmente existem opções de aceleradoras, investidores anjos, entre outros. No entanto, é raro achar alguém disposto a apostar em uma ideia embrionária, por mais promissora que seja, isso se deve ao risco que norteia a startup.

Nesse sentido, foi criado pelo BNDES e gerido pela Inseed Investimentos, o Criatec 3, um fundo de apoio ao empreendedorismo e inovação para o desenvolvimento de empresas early stage no Brasil. O foco do Criatec 3 são empresas em estágios iniciais, com elevado potencial de crescimento, e que precisem de capital e apoio para concretizar uma visão ousada de negócio. O objetivo é construir

ou expandir, junto aos empreendedores, ofertas de valor muito diferenciadas e levar o negócio a uma fase de crescimento acelerado. Além do aporte de capital, o fundo é um sócio proativo, que agrega estratégia, governança e compartilha decisões. Ele auxilia a empresa a avançar rápido e chegar mais longe do que faria sozinha.

Em 2017, a startup Beija-flor Tecnologia participou da seleção do Criatec 3, sendo a primeira empresa a obter aporte de recursos. A startup receberá R\$ 2 milhões do fundo, esse investimento tem duração limitada de cinco a seis anos, durante os quais o fundo se torna sócio minoritário da empresa, injeta dinheiro e participa da tomada de decisões. No final do período de participação, o fundo vende a sua participação ou para os sócios majoritários, ou para novos investidores.

O fundo de investimentos em participações Criatec 3 tem 13 cotistas, o BNDES é o maior deles. No Rio Grande do Sul, o BRDE e o Badesul são os representantes cotistas do Criatec 3. A maior parte do capital disponível – 230 milhões – vem de instituições públicas. As inscrições iniciaram em 2016. A Inseed Investimentos, gestora do fundo, seleciona algumas empresas que preenchem rigorosos critérios, como inovação em produto e serviço, barreira de entrada e capacidade de produção em escala.

Em síntese o negócio inovador não pode ser facilmente copiado. No caso da Beija-flor Tecnologia, mesmo que outra empresa tenha a mesma ideia e descubra como fazer a coleira de monitoramento, levará bastante tempo até conseguir desenvolver um banco de dados que eles já têm e chegar a prestar um serviço parecido. Para os irmãos Silva o diferencial do fundo é que eles sabem identificar o potencial de uma ideia, eles têm uma rede de relacionamento ampla, que certamente vai ajudar a startup a expandir no mercado. O fundo conta hoje com 33% de participação na Beija-flor Tecnologia.

O diretor-presidente do BRDE elogiou a capacidade inovadora da Beija-flor Tecnologia,

- Falamos muito em modernidade e em inovação. Às vezes modernizar é apenas copiar de quem inovou, é adaptar. Aqui no BRDE, aprendi que inovar é avançar no moderno. Por isso nós temos que buscar, com criatividade, formas de geração de recursos para estimular as empresas criativas, como é o caso da Beija-flor Tecnologia. Inovar não é meramente modernizar, atualizar.

Inovar é avançar e isto é o que a Beija-flor Tecnologia está fazendo. Está inovando no controle do ciclo reprodutivo do gado para que avance a nossa agropecuária.

Para o diretor da Inseed Investimentos, a escolha da empresa se deve ao seu posicionamento estratégico na pecuária de precisão,

- A verdade é que este é um mercado carente de tecnologia e de grande potencial comercial. E a Beija-flor Tecnologia propõe um novo e disruptivo conceito de negócio.

A partir do investimento a próxima inovação da startup é desenvolver uma tecnologia relacionada a inteligência artificial, a fim de que robôs façam o monitoramento dos dados das milhares de vacas espalhadas pelo Brasil sem interrupção. O montante também será aplicado na expansão comercial.

Além do fundo de investimento, a Beija-flor Tecnologia ao longo de sua trajetória já foi contemplada com diferentes premiações elencadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Premiações Beija-flor Tecnologia

2013	
	<p>RHAE – CNPq</p> <p>O RHAE é uma parceria do MCTI e do CNPq e utiliza um conjunto de bolsas de fomento tecnológico, criado para agregar pessoal altamente qualificado em atividades de pesquisa e desenvolvimento.</p>
	<p>Edital Senai de Inovação</p> <p>Iniciativa de abrangência nacional que visa incentivar a inovação em diversos campos como tecnologia, saúde, qualidade de vida, segurança e educação por meio da criação de produtos, serviços e processos em empresas do setor industrial, startups, empresas de base tecnológica, incubadas ou aceleradas em parques tecnológicos.</p>
	<p>Start Up Brasil</p> <p>O Start-Up Brasil é uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação em parceria com aceleradoras, para apoiar empresas nascentes de base tecnológica.</p>
	<p>Inova Agro – FINEP</p> <p>Iniciativa destinada ao fomento à inovação e aprimoramento da integração dos instrumentos de apoio disponibilizados por BNDES e Finep, com a finalidade de desenvolver equipamentos para agropecuária.</p>
2012	

	<p>RHAE – CNPq</p> <p>O RHAE é uma parceria do MCTI e do CNPq e utiliza um conjunto de bolsas de fomento tecnológico, criado para agregar pessoal altamente qualificado em atividades de pesquisa e desenvolvimento.</p>
<p>2011</p>	
	<p>RHAE – CNPq</p> <p>O RHAE é uma parceria do MCTI e do CNPq e utiliza um conjunto de bolsas de fomento tecnológico, criado para agregar pessoal altamente qualificado em atividades de pesquisa e desenvolvimento.</p>

No entanto, nem todo caminho de vida da Beija-flor Tecnologia foi coberto de flores, pelo percurso também houveram pedras.

2.2. UMA EXPERIÊNCIA AMARGA

Durante a 37º Expointer, em 2014, a Beija-flor Tecnologia iniciou um diálogo com a Selecta, empresa especializada em genética de gado de corte e gado leiteiro no Uruguai. Em janeiro de 2015 a startup estruturou a primeira unidade demonstrativa do sistema C-Tech em San José/UY. Inicialmente, a direção da startup começou a ver como seria para levar o produto para o Uruguai, traduziram todos os softwares para espanhol, fizeram material gráfico em espanhol, participaram de uma feira uruguaia, no intuito de divulgar o produto, e montaram duas bases no Uruguai, na cidade de San José, cidade que tem muito produtor rural que lida com gado de leite.

Em abril de 2015, iniciaram as atividades, lançando o Sistema C-Tech de monitoramento do conforto animal e detecção de cio no mercado Uruguaio. Os irmãos Silva relatam como foi a experiência de internacionalizar.

- A ideia era fazer a internacionalização pela Selecta, que é lá do Uruguai, visto que eles já vendiam produtos para os produtores rurais, daí já aproveitava para vender a coleira C-Tech junto. Acabou que a gente fez dois experimentos no Uruguai, mas não realizamos nenhuma venda de fato. Tivemos grandes sacadas que saíram dessa parceria internacional, mas a gente acabou não fazendo nenhuma venda concreta.

Ao longo do ano de 2015 a Beija-flor Tecnologia não teve nenhuma venda no país vizinho, diante da frustração os diretores optaram por recuar e manter o negócio somente no mercado nacional. Ao longo dos últimos dois anos a direção optou por aprimorar o produto e expandir no mercado nacional. Atualmente a empresa já tem clientes nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Dentre as dificuldades percebidas no Uruguai, os irmãos Silva relatam que:

- A gente foi no lugar errado, porque a gente estava começando a colocar o produto no mercado nacional, a gente não tinha base no Uruguai. Por mais que

a Selecta quisesse nos representar lá, o sistema tinha acabado de ser lançado no Brasil. Foi muito mais no olho grande, vamos para o Uruguai, vamos internacionalizar a marca do que ir de fato.

Quando questionados sobre voltar a expandir os negócios internacionalmente, os irmãos Silva não negam o desejo de internacional, colocando como meta pessoal a internacionalização para o próximo ano, 2018. Para alcançar tal meta os sócios já mostram certo planejamento, como voltar para o Uruguai:

- Não é só crescer rumo ao norte do país, Minas Gerais e São Paulo, popularizar onde tem mais cliente, mas também ir para o Uruguai. A ideia é achar parceiros no Uruguai, representantes, para fazer um trabalho bem feito, não só de instalação, porque hoje é muito simples de instalar o sistema, basta colocar a coleira na vaca e a antena fica em uma caixinha ligada numa tomada e pronto. Nosso diferencial é a prestação do serviço, a assessoria, isso que buscamos aqui e lá fora.

- A gente quer fazer bem o trabalho de casa primeiro, ter bastante produtor satisfeito, ter um produto robusto, ter soluções robustas, de um a dois anos de produtores satisfeitos aqui, para a partir desses resultados, que demonstram que estamos fazendo bem o trabalho, então, a gente pode levar para outro país.

Dentre as opções de países para a internacionalização os sócios almejam investir no Uruguai, como já relatado anteriormente, isso se deve ao fato do país ser forte no agronegócio, especialmente na produção de leite de vaca, como mencionam os irmãos Silva:

- O Uruguai é um baita mercado, são 500 mil animais. Lá os produtores são todos de 400 vacas pra cima, são produtores grandes. Mas é um mercado diferente, cada região é diferente, por exemplo, dependendo da região do Estado são tipos de produtores rurais diferentes, com crenças diferentes, é um outro público que tem que se conhecer, principalmente, planejar como trabalhar.

Além do Uruguai, os sócios da Beija-flor Tecnologia almejam internacionalizar para a Argentina, Paraguai e Chile, países que também produzem leite de vaca.

Quanto a divulgação e venda dos produtos e serviços a Beija-flor Tecnologia participa de feiras, por ser um produto inovador jornais e revistas os procuram para realizar matérias e acabam realizando uma mídia gratuita. Além disso, a direção da startup conta com a qualidade do produto, diferença nos resultados, que faz com que um produtor satisfeito sensibilize outros produtores (vizinhos) a também adquirir. Esse marketing boca a boca demonstra maior credibilidade junto aos clientes, visto que as pessoas não confiam em empresas, pessoas confiam em pessoas. Para a direção da startup a melhor venda no campo não é vender de porta em porta, mas é o produtor comprar, ele buscar o produto. A partir dessa constatação a direção decidiu atuar junto às empresas do setor, como por exemplo a Ouro Fino e a Cargill, por meio das parcerias a venda e divulgação dos produtos aumenta e é direcionada para o público alvo.

3. CONTEXTO DO PROBLEMA

Diante da experiência amarga os irmãos Silva relatam ter aprendido, e não deixam de demonstrar à vontade em voltar a internacionalizar. Afirmam ter aprendido a partir do fracasso da internacionalização inicial, ao longo dos últimos anos investiram em tornar o produto e serviços oferecidos consistentes no mercado nacional, para então voltar a internacionalizar. Passados dois anos da experiência amarga, os irmãos se questionam se está na hora de voltar a internacionalizar?

4. DESAFIOS E POSSIBILIDADES

A partir da elucidação do caso da startup Beija-flor Tecnologia, elencam-se desafios e possibilidades para auxiliar na discussão quanto à tomada de decisão dos diretores da startup.

Optar por internacionalizar e fracassar novamente.

- Saída do investidor Inseed Investimentos nos próximos anos.
- Optar por não internacionalizar, deixar de crescer.
- Optar por internacionalizar e alcançar o sucesso global.
- Expansão comercial por meio do investimento da Inseed Investimentos.
- Para quais países expandir? Focar no Uruguai, na América do Sul ou alçar voos mais altos?
- Optar por não internacionalizar, perder competitividade.

A partir das informações concedidas pelos sócios da Beija-flor Tecnologia, diversas questões devem ser levadas em conta, e espera-se que você, estudante de administração e futuro administrador, com seus conhecimentos teóricos dessa área do saber, além de uma visão reflexivo-crítica baseada em vivências e experiências profissionais (ou não), possa ajudar a direção da startup, de maneira clara, embasada e construtiva, de modo que a decisão a ser tomada com base naquilo que proporem seja competitiva e sustentável, em termos estratégicos.

Questiona-se:

- Hoje, a Beija-flor Tecnologia deve internacionalizar? Por quê?