



REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)

ISSN: 1980-4164

ISSN: 1413-2311

Escola de Administração da UFRGS

Falcão, Roberto Pessoa de Queiroz; Machado, Michel
Mott; Cruz, Eduardo Picanço; Cunha, Robson Moreira
TRAJETÓRIAS EMERGENTES DE STARTUPS BRASILEIRAS-CANADENSES À LUZ DO
MODELO DE UPPSALA, EMPREENDEDORISMO DE IMIGRANTES E DA EFFECTUATION¹

REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre),
vol. 27, núm. 3, 2021, Setembro-Dezembro, pp. 835-869
Escola de Administração da UFRGS

DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.335.109038>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401172004007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UFRGS
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

TRAJETÓRIAS EMERGENTES DE STARTUPS BRASILEIRAS-CANADENSES À LUZ DO MODELO DE UPPSALA, EMPREENDEDORISMO DE IMIGRANTES E DA *EFFECTUATION*¹

Roberto Pessoa de Queiroz Falcão²

Michel Mott Machado³

Eduardo Picanço Cruz⁴

Robson Moreira Cunha⁵

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.335.109038>

RESUMO

O presente estudo evidencia trajetórias de 19 empreendedores brasileiros de startups estabelecidas no Canadá. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os respondentes. Dado que há poucos estudos relativos aos empreendedores brasileiros no Canadá, buscou-se verificar quais seriam suas barreiras e principais dificuldades, oportunidades e estratégias de sucesso empreendidas por eles no país. O artigo inicia com uma discussão sobre o empreendedorismo imigrante e a criação de startups. Em seguida, aborda-se o movimento migratório de brasileiros para o Canadá, tratando dos negócios brasileiros em geral e das *startups*, onde também focaliza-se na definição de startups e o seu perfil no Brasil, além do ecossistema canadense de startups. O presente artigo tem como contribuição teórica confrontar os dados coletados com as teorias de empreendedorismo de imigrantes, teoria da *effectuation* startups e modelo de Uppsala, visando elencar de forma teórica os elementos observados no grupo pesquisado. Ao final do artigo apresenta-se um diagrama que ilustra a jornada do empreendedor imigrante no processo de desenho e validação de seu modelo de negócios, sendo que as conclusões podem contribuir para as teorias empreendedoras, mostrando aspectos

¹ Recebido em 6/11/2020, aceito em 16/8/2021.

² Universidade Unigranrio – Programa de Pós-Graduação em Administração; Duque de Caxias – RJ (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-8125-0938>; robertopqfalcao@gmail.com.

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional; São Paulo – SP (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-3444-8271>; michelmottmachado@gmail.com.

⁴ Universidade Federal Fluminense – Departamento de Empreendedorismo e Gestão; Niterói – RJ (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-4484-3256>; epicanco@id.uff.br.

⁵ Universidade Federal Fluminense – Departamento de Empreendedorismo e Gestão; Niterói – RJ (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7998-2382>; robsoncunha@id.uff.br.

específicos do contexto de startups canadenses. Já como implicações práticas o estudo pode fornecer dados para possíveis políticas futuras, que objetivem atrair para o ecossistema de tecnologia canadense, empreendedores brasileiros mais qualificados e hábeis.

Palavras-chave: Startups. Canadá. Empreendedores imigrantes.

EMERGING TRAJECTORIES OF BRAZILIAN-CANADIAN STARTUPS IN LIGHT OF THE UPPSALA MODEL, IMMIGRANT ENTREPRENEURSHIP AND EFFECTUATION

836

The present study highlights the trajectories of 19 Brazilian entrepreneurs from startups established in Canada. Data were collected through semi-structured interviews with respondents. Given that there are few studies related to Brazilian entrepreneurs in Canada, we sought to verify what would be their barriers and main difficulties, opportunities and successful strategies undertaken by them in the country. The article starts with a discussion about immigrant entrepreneurship and the creation of startups. Then, the migratory movement of Brazilians to Canada is addressed, dealing with Brazilian business in general and startups, where it also focuses on the definition of startups and their profile in Brazil, in addition to the Canadian startup ecosystem. The present article's theoretical contribution is to compare the collected data with the theories of entrepreneurship of immigrants, effectuation theory, startups and the Uppsala model, aiming at listing in a theoretical way the elements observed in the researched group. At the end of the article, a diagram is presented that illustrates the journey of the immigrant entrepreneur in the process of designing and validating his business model, and the conclusions can contribute to entrepreneurial theories, showing specific aspects of the context of Canadian startups. As practical implications, the study can provide data for possible future policies, which aim to attract more qualified and skilled Brazilian entrepreneurs to the Canadian technology ecosystem.

Keywords: Startups. Canada. Immigrant entrepreneurs.

TRAYECTORIAS EMERGENTES DE STARTUPS BRASILEÑO-CANADIENSES A LA LUZ DEL MODELO DE UPPSALA, EMPRENDIMIENTO INMIGRANTE Y EFECTUACIÓN

El presente estudio muestra las trayectorias de 19 emprendedores brasileños de startups establecidas en Canadá. Los datos se recopilieron mediante entrevistas semiestructuradas con los encuestados. Dado que existen pocos estudios relacionados con los emprendedores brasileños en Canadá, buscamos verificar cuáles serían sus barreras y principales dificultades, oportunidades y estrategias exitosas emprendidas por ellos en el país. El artículo comienza con una discusión sobre el emprendimiento de inmigrantes y la creación de startups. Luego, se aborda el movimiento migratorio de brasileños a Canadá, tratando el negocio brasileño en general y las startups, donde también se enfoca en la definición de startups y su perfil en Brasil, además del ecosistema de startups canadienses. El aporte teórico del presente artículo es comparar los datos recolectados con las teorías del emprendimiento de inmigrantes, teoría de efectución, startups y el modelo de Uppsala, con el objetivo de enumerar de manera teórica los elementos observados en el grupo investigado. Al final del artículo se presenta un diagrama que ilustra el recorrido del emprendedor inmigrante en el proceso de diseño y validación de su modelo de negocio, y las conclusiones pueden contribuir a las teorías emprendedoras, mostrando aspectos específicos del contexto de las startups canadienses. Como implicaciones prácticas, el estudio puede proporcionar datos para posibles políticas futuras, que apuntan a atraer emprendedores brasileños más calificados y capacitados al ecosistema tecnológico canadiense.

Palabras clave: Startups. Canadá. Empreendedores imigrantes.

INTRODUÇÃO

Embora a migração humana seja um fenômeno antigo, que remonta a época das primeiras populações nômades, atualmente diversas nações enfrentam desafios relativos à assimilação de imigrantes e refugiados em suas sociedades (MANNING; TRIMMER, 2020). Algumas nações são pressionadas a receber imigrantes, independentemente de sua qualificação (BALDWIN-EDWARDS; BLITZ; CRAWLEY, 2019). Outros estabelecem critérios seletivos que promovem a imigração baseada em habilidades/competências e possivelmente atraem *startups* e outros tipos de empreendedores imigrantes relacionados à tecnologia (CHAND; TUNG, 2019). Um exemplo é o Vale do Silício (Califórnia - EUA), que há muito tempo é destino de milhares de empreendedores imigrantes, ansiosos por obter sucesso em um ecossistema empresarial de nível mundial (YAGÜE-PERALES; PEREZ-LEDO; MARCH-CHORDÀ, 2019).

O debate sobre a replicabilidade do modelo do Vale do Silício (ETZKOWITZ, 2019) tangencia a importância do empreendedorismo imigrante para o desenvolvimento de áreas ou setores inteiros da economia nas sociedades ocidentais (KERR; KERR, 2020). Esses empreendedores geram milhões de empregos, ao usarem suas mentes inovadoras e suas experiências interculturais, que promovem habilidades individuais úteis na identificação de modelos de negócios promissores (VANDOR; FRANKE, 2016). Nessa direção, os governos juntamente com organizações privadas, podem implantar uma infinidade de instrumentos para interferir, regular ou promover mercados (RATH, 2000), desenvolvendo esquemas de apoio às empresas e programas de zonas de desenvolvimento econômico.

Autores seminais da literatura de negócios internacionais, como Dunning (1992) e Vernon (1966), descrevem a internacionalização com base em perspectivas econômicas, com foco em custos e vantagens econômicas (WEISFELDER, 2001). Há outra corrente que postula que a internacionalização é derivada do comportamento da firma, conforme o modelo proposto pela escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009), por exemplo. Essa segunda abordagem entende a internacionalização como um processo de melhoria contínua, na busca de recursos que possam ser aplicados no mercado externo, superando suas responsabilidades e distâncias psíquicas (SAFARI; CHETTY, 2019). No entanto, certos empreendedores migram antes de empreender, ou empreendem após se estabelecerem no país anfitrião (HONIG, 2020), o que é chamado de empreendedorismo imigrante, transnacional étnico ou diaspórico, o que se contrapõe ao comportamento das *born globals* que se internacionalizam precocemente. Assim,

nem as teorias de internacionalização, nem tampouco as teorias do empreendedorismo de imigrantes, de forma isolada, explicam o comportamento do grupo de empreendedores de startups, que em parte se internacionalizou antes de sair do Brasil e em parte empreendeu após um período no exterior. Nesse sentido, há que se combinar mais de uma teoria para se buscar o entendimento, de forma genérica, do comportamento dos empreendedores de startups brasileiras, dado que as estratégias desses negócios de imigrantes estão tradicionalmente enraizadas nas especificidades de suas comunidades étnicas, dentro e além das fronteiras nacionais (DRORI; HONIG; WRIGHT, 2009; MIN; BOZORGMEHR, 2000). Eles podem influenciar muitos aspectos de negócios, como (i) orientação para o mercado; (ii) expectativas de crescimento; e (iii) estratégias de sobrevivência.

Seja na criação de negócios étnicos ou na implementação de um projeto empreendedor inovador, o imigrante enfrenta diversos desafios, muitas vezes mais complexos do que os enfrentados pelos empreendedores locais. No caso das *startups*, isto envolve encontrar um modelo de negócios viável que possa gerar valor para os clientes (BORTOLINI *et al.*, 2018). Essa busca por um modelo de negócios requer um amplo entendimento do mercado, compreensão de sua dinâmica, das regras e hábitos de consumo, o que pode ser ainda mais complexo para empreendedores estrangeiros devido à sua necessidade de adaptação ao novo contexto sociocultural.

Em relação ao Canadá, e, especificamente à Região Metropolitana de Toronto, o ecossistema de *startups* tem impulsionado e atraído vários empreendedores internacionais (BREZNITZ; ZHANG, 2019; ROWE *et al.*, 2019). Por outro lado, apesar de estar listado entre as 10 nações mais ricas do mundo, o Brasil pode ser considerado atrasado na internacionalização de suas empresas (FRABASILE, 2019), o que se explica pelas flutuações econômicas, problemas logísticos, burocracia, falta de conhecimento em negócios internacionais e um mercado interno favorável e robusto (DALLA COSTA; EL ALAM, 2019). Esses fatores levam executivos de TI, engenheiros e empreendedores brasileiros altamente qualificados a se mudarem para o Canadá (BARBOSA, 2009; PICOT; SWEETMAN, 2012), sendo que muitas vezes traçam estratégias de internacionalização de seus negócios antes de saírem do país, embora sejam relatados vários casos de empreendedores que empreenderam após experiência de trabalho no Canadá.

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo retratar o cenário de *startups* brasileiro-canadenses no Canadá, com ênfase na região metropolitana de Toronto, revelando suas trajetórias imigrantes e suas jornadas empreendedoras, englobando barreiras e dificuldades, oportunidades e estratégias de sucesso. A lacuna teórica explorada é o fato de que, nem as

teorias de internacionalização e nem as de empreendedorismo de imigrantes, isoladamente, dão conta de explicar a expansão internacional das *startups* brasileiras, devido às características desses empreendedores não se enquadrarem nos perfis relatados individualmente em cada teoria. De fato, os empreendedores imigrantes brasileiros no Canadá são um fenômeno pouco estudado. Assim, as questões de pesquisa do artigo são:

Q1: Há trajetórias comuns entre os empreendedores imigrantes brasileiros?

Q2: Quais são as principais barreiras e os principais fatores atrativos para empreender no ecossistema de startups canadense?

As conclusões do artigo podem contribuir para as teorias empreendedoras, mostrando aspectos específicos do contexto de startups canadenses, englobando as teorias de *effectuation*, do modelo de Uppsala e do *framework* da *lean startup*. As incertezas das trajetórias dos imigrantes e todo seu trajeto até o estabelecimento no exterior são reportados, incluindo toda a complexidade cultural de sua adaptação às regras e particularidades do novo ambiente de negócios, elementos presentes nas teorias escolhidas.

Nesse sentido, as implicações para a prática consistem em fornecer dados para possíveis políticas futuras, com o objetivo de atrair, para o ecossistema de tecnologia canadense, empreendedores brasileiros mais qualificados e hábeis.

Na primeira parte do artigo, discute-se o empreendedorismo imigrante e a criação de *startups*. Em seguida, aborda-se o movimento migratório de brasileiros para o Canadá. Na terceira parte, trata-se dos negócios brasileiros e *startups*, onde focaliza-se a definição de *startups* e o seu perfil no Brasil, além do ecossistema canadense de *startups*. A seguir, descreve-se como a pesquisa foi realizada. Adiante, são apresentados os resultados, para a seguir, realizar-se a sua discussão. Por fim, à guisa de uma conclusão, são tecidas algumas considerações finais.

1 EMPREENDEDORES IMIGRANTES E A CRIAÇÃO DE STARTUPS

A criação de empresas de imigrantes a seguir é apresentada de duas formas. Uma que segue a linha da sociologia e estudos urbanos (por exemplo em PORTES; ZHOU, 1992), que explica quando um imigrante decide empreender, e outra que segue a linha comportamental da internacionalização de negócios (ver Modelo de Uppsala de JOHANSON; VAHLNE, 2009), a

qual explica o processo de internacionalização de pequenos negócios oriundos de países menos desenvolvidos.

Empreendedores imigrantes vêm sendo estudados por pesquisadores da sociologia e dos estudos urbanos (ver LIGHT; SANCHEZ, 1987; KLOOSTERMAN; VAN DER LEUN; RATH, 1999; GRANOVETTER, 2000), sendo gradualmente descritos e estudados por pesquisadores de economia e gestão (ver SAXENIAN, 2002; FAIRLIE; LOFSTROM 2015). Como todos os empreendedores, estes estão sujeitos ao entrelaçamento de fatores da dita *mixed-embeddedness* (KLOOSTERMAN, 2010), englobando seu capital humano (habilidades, experiência e educação), ambiente da sociedade anfitriã (elementos institucionais, legislação, regras e incentivos) e redes sociais (BISIGNANO; EL-ANIS, 2019). Assim, conforme aponta Drori, Honig e Wright (2009), esses empreendedores multiculturais se inserem em contextos sociais e econômicos múltiplos, aproveitando recursos e oportunidades decorrentes de sua inserção em diferentes contextos para superar suas dicotomias culturais (ALDRICH; ZIMMER; MCEVOY, 1989). Ao manterem vínculos comerciais com seu país de origem, estabelecem conexões com indivíduos e empresas de seus países anfitriões, sendo o comércio internacional e as viagens elementos cruciais para maximizarem de forma criativa e dinâmica sua base de recursos (DRORI; HONIG; WRIGHT, 2009).

Recentemente, o mundo vem testemunhando uma natureza mutável na migração internacional e nas diásporas (KNIGHT; LIESCH, 2016), que também está sendo afetada pela complexidade dos cenários de negócios internacionais (HILL, 2008), forçando esses empreendedores transnacionais a se tornarem ainda mais profissionais, sobretudo quando acolhidos em metrópoles multiculturais como Londres, Nova York, Tel Aviv ou Toronto, por exemplo. Os empreendedores imigrantes desempenham um papel fundamental na criação de novas empresas de rápido crescimento, sendo fundadores de mais da metade (44 de 87) dos unicórnios dos EUA (avaliadas em US\$ 1 bilhão ou mais), que perfazem um montante de US\$ 168 bilhões (ANDERSON, 2016) e que geram cerca de 760 empregos por empresa. Ademais, equipes de gerenciamento ou desenvolvimento de produtos em mais de 70% dessas empresas são compostas de imigrantes. Exemplos de empreendedores imigrantes de destaque são Elon Musk, fundador da SpaceX; Garrett Camp, co-fundador da Uber; Nour Afeyan, co-fundador da Moderna Therapeutics e 37 outras empresas. Kerr & Kerr (2020) também corroboram com Anderson (2016), ao mostrarem que o empreendedorismo imigrante cria 25% das novas empresas nos Estados Unidos da América. Segundo os autores, a participação dos empreendedores imigrantes na economia ultrapassa 40% em estados como Califórnia e Nova York. Em termos de salários, os números das empresas fundadas por imigrantes são

proporcionais aos das fundadas por indivíduos que nasceram no lugar onde vivem, mas oferecem menos benefícios. Além disso, as empresas fundadas por imigrantes nas indústrias de alta tecnologia são mais análogas às empresas nativas do que aos setores de baixa tecnologia (KERR; KERR, 2020).

Se por um lado alguns empreendedores emigram para o exterior, e após alguns anos decidem se internacionalizar, por outro, alguns deles já partem com a intenção de se internacionalizar desde o Brasil.

Para explicar esse último grupo, adota-se o Modelo de Uppsala, que em sua proposta original de Johanson e Vahlne (1977) defendia um modelo gradual de internacionalização da firma, baseado no conhecimento dos mercados que a firma que desejava se internacionalizar detinha, e no nível de comprometimento financeiro e gerencial dela com suas operações internacionais. O modelo, oriundo da Suécia, faz parte de uma família de outras teorias comportamentais de internacionalização, incluindo a teoria das networks (JOHANSON; MATTSSON, 1987), a perspectiva das *born globals* (RENNIE, 1993) e a Teoria do Empreendedorismo Internacional (MCDUGALL; OVIATT, 2000). O fato é que o modelo de Uppsala supriu uma lacuna explicativa contrapondo-se a modelos dos mercados neoclássicos puramente econômicos (ver teoria da internalização de BUCKLEY; CASSON, 1976; teoria do custo de transação de HENNART, 1982; e o paradigma eclético de DUNNING, 1980).

Os críticos do Modelo de Uppsala afirmam que algumas variáveis explanatórias importantes foram desconsideradas, como, por exemplo, as características do produto, da indústria e do país receptor, a concorrência e fatores estratégicos (MELIN, 1992; WHITELOCK, 2002). Ainda foram levantadas questões como de que o Modelo de Uppsala adotaria apenas uma perspectiva reativa à aprendizagem (FORSGREN, 2002); de que seria determinista (ANDERSEN, 1993), de que veria a internacionalização como sendo movida pela exportação (HAGEN, 2004; HENNART, 1982); de que não explicaria a internacionalização de grande parte das firmas (JARILLO; MARTINEZ, 1991; MILLINGTON; BAYLISS, 1990). Outra crítica residia no fato de que muitas empresas que se internacionalizavam o faziam usando múltiplas estratégias em paralelo, mas não algo gradual.

Ainda no contexto da empresa imigrante ou étnica, a mitigação de riscos provém de suas experiências profissionais. As firmas adquirem conhecimentos das práticas locais de negócio, vislumbrando oportunidades (CRUZ; FALCÃO; BARRETO, 2017b; WANG; LYSENKO, 2014). Empresas imigrantes típicas ou as empresas imigrantes mais estruturadas, como as *born globals*, uma filial de franquia estrangeira, ou mesmo, no caso das *startups* de brasileiros, podem enfrentar três tipos de desvantagem que se refletem em riscos para o negócio:

- (a) *liabilities of foreignness*: uma barreira que pode surgir devido a firma ser estrangeira, podendo ser afetada por variações cambiais, dificuldades na adaptação às regras formais e informais existentes, necessidade de aprendizado cultural e sobretudo a construção de redes de relacionamento e de confiança;
- (b) *liabilities of outsidership*: que deriva de o fato das firmas atuarem em atividades onde estão de fora do setor, quer seja pela terceirização de mão-de-obra e serviços, devido às legislações e cultura de negócios diferentes, afetando a configuração de redes de relacionamento; e
- (c) *liabilities of smallness*: barreira que deriva do fato delas serem pequenas, quando comparada aos grandes *players* internacionais e com os próprios clientes que atende.

Nessa linha alguns autores apontam as possíveis estratégias que as firmas utilizam para superarem estas dificuldades (ver BASU, 1998; CRUZ; FALCÃO; BARRETO, 2017a; 2017b; PORTES; ZHOU, 1992; SEIFRIZ; GONDIM; PEREIRA, 2014; SMALLBONE; BERTOTTI; EKANEM, 2005): (i) valer-se de oportunidades para capitalização financeira (nacional e internacional); (ii) dar foco em qualidade (de produtos e serviços), produtividade e baixo custo; (iii) abertura de filiais e formação de joint ventures em locais com potenciais de financiamento, desenvolvimento tecnológico, formação de mão-de-obra e captação de clientes; (iv) formação de parcerias estratégicas com empresas locais; (v) uso de analistas de mercado, consultores e relações públicas; (vi) busca pela diversificação de produtos e serviços.

2 IMIGRANTES BRASILEIROS NO CANADÁ

Sabe-se que o Canadá adotou uma política de imigração seletiva baseada na qualificação e habilidades profissionais (BORJAS, 1991; KNOWLES, 2016), além de ter incorporado o multiculturalismo como política de Estado (MACHADO; TEIXEIRA, 2019). No entanto, a migração ainda gera tensões sociais e políticas, especialmente no que diz respeito às barreiras à entrada no mercado de trabalho (FRAGA, 2018), resultados da discriminação de imigrantes (TAYLOR, 2019), que são frequentes em sociedades multiculturais (NABAVI; LUND, 2016). A partir de 2002, o Canadá adotou oficialmente três tipos básicos de residência permanente: (i) reagrupamento familiar; (ii) econômico; e (iii) humanitário (FRAGA, 2018).

Desde os anos 1980, os brasileiros emigram buscando destinos da América do Norte ou Europa. Nas décadas de 1990 e 2000, a crise político-econômica e a violência impulsionaram fluxos migratórios brasileiros crescentes (SEGA, 2018). Toronto (na Província de Ontário) é um dos principais destinos de brasileiros que se mudam para o Canadá, sendo em maioria

cidadãos brasileiros altamente qualificados de classe média-alta (MARGOLIS, 2013; SEGA, 2018). Além disso, obter um visto de estudante é uma das estratégias de entrada mais comuns para jovens adultos imigrantes brasileiros. Já no início de sua permanência, os imigrantes começam a construir as redes sociais e sua “experiência de trabalho canadense”, crucial para obter empregos mais bem pagos ou empréstimos bancários (ver DAM; CHAN; WAYLAND, 2018; SÁ; SABZALIEVA, 2018; TRILOKEKAR; EL MASRI, 2019). Durante o estágio inicial da imigração, muitos também desenvolvem habilidades com o idioma local e experiências de trabalho no país, que os habilita a solicitar o *status* de residentes permanentes.

O desenvolvimento de suas redes sociais funciona como mecanismo de apoio ao empreendedorismo imigrante (CRUZ; FALCÃO; BARRETO, 2018) e facilitador de oportunidades de negócios, principalmente quando o alvo são os próprios imigrantes de seu país (DRORI; HONIG; WRIGHT, 2009). Esses laços sociais também desempenham papel chave no acolhimento ou exclusão de estrangeiros (PORTES; ZHOU, 1996), o que se manifesta especialmente em comunidades étnicas ou de imigrantes que exercem pressão pela conformidade sobre liberdades individuais e iniciativas comerciais. No ambiente empresarial canadense, espera-se uma apresentação (ou *introduction*) de forma pessoal ou “calorosa” (carta de recomendação, telefonema anterior, *e-mail*). Já em relação às empresas que não visam o público co-étnico (por exemplo, brasileiros atendendo a seus concidadãos), as redes sociais favorecem o acesso a canais de informações estratégicas, normas, obrigações, expectativas e sanções (LIN, 1999).

Imigrantes mais bem informados podem ter acesso a fornecedores, funcionários e conhecerem melhor os hábitos dos consumidores (PORTES; ZHOU, 1996), reduzindo os custos de transação para a organização. Os laços sociais também podem ter um grande papel nas decisões sobre outras empresas ou partes interessadas do governo. As redes sociais também certificam as credenciais sociais de um indivíduo (COLEMAN, 1988), dado que esses laços reforçam sua identidade e seu reconhecimento.

Além do capital social, outros aspectos da *mixed-embeddedness* estão presentes em todos os cenários de imigração (KLOOSTERMAN; RATH, 2001; KLOOSTERMAN, 2010). Os imigrantes brasileiros também enfrentam barreiras em suas práticas comerciais, tendo o acesso limitado ao financiamento como um problema persistente (TEIXEIRA; LO; TRUELOVE, 2007). Essa dificuldade deriva de o fato dos imigrantes não terem a chamada experiência Canadense, ou seja, algum histórico de trabalho no país ou de relacionamento com instituições bancárias que permitiria a liberação mais facilitada do crédito. Portanto, apesar do compromisso canadense com o multiculturalismo, contextos institucionais podem ampliar a

discriminação de imigrantes e dificuldades nos negócios, como dificuldades em validar a formação médica (FOSTER, 2008), dificuldade em obter visto de residente permanente (OPPENHEIMER; PRAKASH; BURNS, 2016), ou barreiras aos empreendimentos de imigrantes ligadas até ao sotaque na língua local (COLLINS; LOW, 2010).

3 OS NEGÓCIOS BRASILEIROS E *STARTUPS*

Não existe uma definição única e universalmente aceita para o termo *startup* (BORTOLINI *et al.*, 2018). Blank (2020) define *startup* como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios lucrativo, repetível e escalável. Já segundo Ries (2011), *startups* são organizações projetadas para criação de novos produtos ou serviços em condições de extrema incerteza. Bortolini *et al.* (2018) defende que a *startup* tem como objetivo encontrar um modelo de negócios viável que gere valor para seus clientes. No entanto, *startups* devem superar inúmeros obstáculos durante seu crescimento. Nesse contexto, planos rígidos raramente sobrevivem a essas transições (PICKEN, 2017), fazendo com que os modelos de negócios, geralmente, sejam construídos a partir de tentativa e experimentação (CORTIMIGLIA *et al.*, 2016; COSENZ; NOTO, 2018; YANG; SUN; ZHAO, 2019). Portanto, a lógica do planejamento tradicional baseada no plano de negócios nem sempre é útil para as *startups* (BORTOLINI *et al.*, 2018), sendo mais válida em contextos no qual os resultados futuros podem ser extrapolados com base na análise de experiências passadas, e não nos novos e incertos, como o das *startups* (SILVA *et al.*, 2019).

Nesse sentido, uma empresa em estágio inicial, como uma *startup*, precisa interagir constantemente com o mercado, no sentido de verificar suas premissas iniciais, percorrendo as etapas de validação do negócio (BORTOLINI *et al.*, 2018). Desta forma, pode-se dizer que o sucesso de organizações como essas vem da capacidade de adaptar seu modelo de negócios de forma dinâmica e eficaz.

Estudos na área do empreendedorismo tem evidenciado que o desenvolvimento do modelo de negócios das *startups* é beneficiado por uma abordagem mais flexível, enxuta e baseada em experimentação e aprendizado constantes (SARASVATHY, 2001; BAKER; NELSON, 2005; BLANK, 2020; RIES, 2011; FISHER, 2012; KERR; NANDA; RHODES-KROPF, 2014; YORK; DANES, 2014; HARMS, 2015; PICKEN, 2017; FREDERIKSEN; BREM, 2017; BORTOLINI *et al.*, 2018; GHEZZI, 2019; SILVA *et al.*, 2019).

Uma das bases desta abordagem enxuta de planejamento de novos empreendimentos é distinguir os estágios de busca e execução de um modelo de negócio que funcione (YANG;

SUN; ZHAO, 2019). O estágio de busca é marcado pelo aprendizado constante na exploração de novos segmentos de clientes. As atividades de execução, concentram-se na implementação de planos bem definidos e na ampliação das atividades que já foram validadas. Portanto, até o modelo de negócios ser totalmente definido, o empreendedor precisa de uma abordagem mais flexível para que possa realizar ajustes rápidos, em linha com o conceito de *effectuation* (SARASVATHY, 2001). Somente quando a empresa tiver um modelo de negócios definido, torna-se necessário um maior detalhamento do planejamento e ampliação dos investimentos para crescimento do negócio (YANG; SUN; ZHAO, 2019).

A validação do modelo de negócios ganha elementos adicionais quando as *startups* estão em um contexto internacional, sobretudo quando nascem para serem globais, baseadas em tecnologias inovadoras, criadas por cientistas e engenheiros que retornam aos seus países de origem após período de estudos ou experiência profissional no exterior. Exemplos desses empreendimentos estão sendo criados na América do Sul, países do Oriente Médio ou Ásia (por exemplo, LI *et al.*, 2012). Assim, o desenvolvimento de seu capital humano (educação e habilidades), bem como as redes sociais, são fundamentais para a criação e manutenção dos empreendimentos. As empresas que nascem globais, almejando uma escala internacional de operação desde o início, ingressam em mercados distantes, por vezes simultaneamente em vários países (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; LIESCH, 2016).

Rasmussen e Taney (2015) destacam algumas particularidades da chamada *startup* global enxuta, como: (i) a natureza emergente de seus modelos de negócios, que inclui desafios no desenvolvimento de parcerias em escala global; (ii) a natureza relacional dos processos globais de alocação de recursos; e (iii) a necessidade de lidar com um alto grau de incerteza, incluindo a associada às operações comerciais transnacionais.

Ao analisar o contexto brasileiro de *startups*, observa-se que, de maneira geral, os empreendedores estão concentrados no sudeste do Brasil (mais de 70%), e, em sua maior parte, são homens brancos (MAIA, 2016). O Relatório ABStartups e Accenture (2018) aponta para 49% das *startups* brasileiras sem funcionários (apenas sócios) e de 63% com até cinco funcionários, sendo 74% de suas equipes masculinas. Essa visão geral mostra uma sub-representação do gênero feminino nas *startups* brasileiras - como as mulheres representam 51,8% da população e uma sub-representação de indivíduos que se declaram negros, uma vez que representam 56,1 % dos brasileiros (IBGE, 2020).

De acordo com o Relatório ABStartups e Accenture (2018), o ecossistema de *startups* ainda está subdesenvolvido, mas existem vários sinais de crescimento e desenvolvimento. Primeiro, desde 2017, o Brasil lançou seus primeiros unicórnios: 99, PagSeguro, Arco

Educação, Pedra, Movile, Ifood, Gympass, Loggi, Nubank, QuintoAndar, Ebanx, Wildlife Studios e Loft (AAA INOVAÇÃO, 2020). Segundo, nota-se a presença de fundos de capital de risco internacionais no Brasil, como Redpoint Ventures, Monashees +, QED Investors, Kaszek Ventures e Ribbit Capital (CONEXAO FINTECH, 2019), bem como fundos locais, como SPVentures e Bossa Nova. Terceiro, a existência de 363 incubadoras e 57 aceleradoras no país. No entanto, a maioria dos empreendedores ainda afirma que sua principal fonte de recursos é a família e os amigos. Os empreendedores que afirmam obter recursos de investidores anjo representam apenas 18% do total no Brasil, enquanto apenas 10% o fizeram no momento da fundação de seus negócios (MAIA, 2016). Assim, dado que as *startups* brasileiras de base tecnológica são muito diferentes das da América do Norte, Maia (2016) enfatiza que as descobertas internacionais devem ser consideradas com cautela e adaptadas ao contexto nacional, quando possível, o que traz relevância para estudos nessa direção.

3.1 ECOSSISTEMA CANADENSE DE *STARTUPS*

Ecosistema de *startups* refere-se a “uma comunidade econômica apoiada por uma fundação de organizações e indivíduos em interação, que também podem ser percebidos como os organismos do mundo dos negócios” (BOSCH; BOSCH-SIJTSEMA, 2014, p.1). A complexidade dos ecossistemas de inovação se deve à diversidade de partes interessadas que participam deles, como universidades, indústrias, entidades governamentais, atores financeiros e grupos comunitários, bem como empreendedores (BRAMWELL; HEPBURN; WOLFE, 2012).

No Canadá, o ecossistema de inovação de Toronto-Waterloo é o mais competitivo internacionalmente, sendo destino para empreendedores de tecnologia de todo o mundo (DH NEWS TORONTO, 2020). Em 2018 entrou para lista dos 20 principais ecossistemas de inovação, o que corrobora com o fenômeno da concentração de ecossistemas em determinadas localidades, derivado de ativos tangíveis e intangíveis disponíveis nessas áreas (STARTUP GENOME, 2019). Embora o país possua excelência científica, não produz o mesmo nível de intensidade de inovação no setor privado (COUNCIL OF CANADIAN ACADEMIES, 2013), ficando significativamente atrás dos EUA em termos de crescimento da produtividade e em relação à comercialização de invenções científicas (ROWE *et al.*, 2019).

Similarmente ao que ocorre no Brasil, a abundância de recursos naturais do Canadá criou uma dependência histórica de uma economia baseada na extração de recursos (mineração, silvicultura, pesca etc.). Políticas que abrangem a criação de empregos relacionados a setores

baseados na inovação foram deixadas de lado (MCFETRIDGE, 1993; NIOSI; MANSEAU; GODIN, 2000). A sua proximidade com os EUA também fez com que as empresas canadenses fossem historicamente pressionadas a adaptar as inovações americanas ao seu mercado, evitando investir inovações próprias (NICHOLSON, 2018), o que causou um declínio do investimento em P&D por empresas e governo (ROWE *et al.*, 2019). Portanto, a promoção de ecossistemas de inovação setoriais e regionais emergiu como uma importante política que visa fortalecer a capacidade de inovação do Canadá (BRAMWELL; HEPBURN; WOLFE, 2012). Os investimentos de capital de risco também aumentaram. Segundo o PitchBook, foram investidos US\$ 3,2 bilhões em empresas canadenses de Software como Serviço (SaaS), em 2018, US\$ 1 bilhão superior à cifra de 2017 (MCMEEKIN, 2019).

Adicionalmente, a política de imigração do Canadá atrai uma força de trabalho altamente qualificada e diversificada. O *Global Talent Stream*, lançado em 2017, reduziu o tempo de processamento de pedidos de visto para aqueles com experiência nos campos relacionados a TI e *STEM*, de 10 meses para apenas duas semanas. O governo canadense afirma que mais de 4.000 funcionários estrangeiros foram contratados por 1.000 empresas de tecnologia por meio do programa. Ainda, convém acrescentar que o governo canadense também criou uma modalidade específica de visto com foco em empreendedores imigrantes, o denominado *Start-up Visa Program* (CANADA, 2020).

4 MÉTODO

A pesquisa realizada aplicou métodos mistos, seguindo procedimentos detalhados (CRESWELL, 2003), sendo a estratégia predominante as entrevistas em profundidade. No entanto, inicialmente foi realizada uma enquete com 74 empresários brasileiro-canadenses na área metropolitana de Toronto. Em 2019, o pesquisador responsável pelo trabalho de campo entrou em contato com um comissário oficial do consulado canadense no Brasil (RCC), que o apresentou a cinco empreendedores brasileiro-canadenses. Esses empreendedores iniciais apresentaram o pesquisador a outros empreendedores brasileiros, por meio de amostragem de bola de neve (GOODMAN, 2011), alcançando o número final ao longo de seis meses. Destes, apenas 11 eram *startups*. Dois representantes consulares, um do Brasil (nomeado como RCB) e outro do Canadá (nomeado como RCC), serviram como triangulação de fontes. Quando, inicialmente, os empreendedores não respondiam ao e-mail de introdução, os pesquisadores buscavam contato por meio de mensagens do *WhatsApp* e contatos no *LinkedIn*, o que provou ser eficaz. Foram então conduzidas entrevistas semiestruturadas com esses 11 empreendedores

de *startups* da região metropolitana de Toronto, sendo posteriormente adicionados outros oito empreendedores de outras regiões. O trabalho de campo foi todo realizado entre julho de 2019 e maio de 2020.

4.1 AMOSTRAGEM DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

O recrutamento dos entrevistados se deu por acessibilidade, sendo a amostragem do tipo não probabilística e intencional. Os entrevistados deveriam ser brasileiros atuando como empreendedores de *startups* no Canadá, tendo se estabelecido no país há até 10 anos da data de início das entrevistas. A amostra compreendeu os entrevistados que se estabeleceram em Halifax, Nova Escócia (n = 1), Kelowna, Colúmbia Britânica (n = 1), Vancouver, Colúmbia Britânica (n = 1), Ottawa, Ontário (n = 1), Montreal, Quebec (n = 2), Oshawa, Ontário (n = 2), Toronto, Ontário (n = 11). O questionário continha informações sobre o perfil sociodemográfico, *status* do visto na entrada do Canadá, motivos para deixar o Brasil e emigrar para o Canadá e informações comerciais (idade da empresa, tipo de empresa, status da formalidade).

4.2 TRABALHO DE CAMPO QUALITATIVO

As entrevistas semiestruturadas conduzidas tiveram objetivo de investigar algumas questões e entender melhor os aspectos de seu estabelecimento no país e o processo empreendedor. Os pesquisadores fizeram perguntas sobre: (i) a trajetória migratória do indivíduo, (ii) sua experiência em iniciar e administrar seu próprio negócio, (iii) estruturas de oportunidades específicas encontradas; (iv) a importância das redes e mecanismos sociais para a sobrevivência e o sucesso de seus negócios; (v) questões financeiras; (vi) assessoria em questões administrativas ou jurídicas; (vii), parcerias e fornecedores locais; (viii) questões logísticas e suporte comercial.

As entrevistas, realizadas nas datas e locais mais oportunos para os sujeitos (conduzidas entre julho de 2019 e maio de 2020), foram gravadas em áudio e transcritas, durando em média 60 minutos. Para a análise dos dados obtidos na pesquisa, foi utilizada estatística descritiva simples. No que se refere à interpretação dos dados das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), abrangendo pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (com codificação e inferência), observando-se regras de: (i) exaustividade; (ii) representatividade; (iii) a homogeneidade; (iv) pertinência; e (v)

exclusividade. Os resultados obtidos foram posteriormente comparados com a literatura recente sobre o assunto, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa e contribuir para o avanço do campo de estudo.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da coleta de dados dos 19 participantes da pesquisa. Com 11 deles também foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aprofundando o entendimento de suas trajetórias, além de duas entrevistas semiestruturadas realizadas com membros consulares, sendo um do consulado canadense em São Paulo (RCC) e outro do consulado brasileiro em Toronto (RCB), respectivamente. O Quadro 1 mostra a descrição dos respondentes do questionário da pesquisa.

Quadro 1 - Descrição dos entrevistados

Entrevistado (ID)	Gênero (M/F)	Idade (anos)	Escolaridade	Tempo no Canadá	Tipo de negócio
E1	M	45 – 54	Pós-Grad.	3 anos	Serviços educacionais (Indústria Criativa)
E2	F	-	Pós-Grad.	3 anos	TI (Smart homes)
E3	M	45 – 54	Pós-Grad.	20 – 29 anos	Serviços de consultoria
E4	M	45 – 54	Bacharel ou equivalente	1 ano	TI (Serv.)
E5	M	35 – 44	Bacharel ou equivalente	3 anos	TI (Serv./Law-tech)
E6	M	35 – 44	Pós-Grad.	1 ano	IT (Serv./RH)
E7	M	35 – 44	Pós-Grad.	1 ano	IT (Serv./Fintech)
E8	M	35 – 44	Pós-Grad.	8 meses	IT (Serv./Edu-tech)
E9	M	25 – 34	Pós-Grad.	3 anos	Serviços de consultoria
E10	M	25 – 34	Pós-Grad.	6 meses	TI (Serv./Logística)
E11	M	25 – 34	Bacharel ou equivalente	6 meses	TI (Serv./ Logística)
E12	M	35 – 44	Pós-Grad.	6 meses	Moda e acessórios
E13	M	35 – 44	Bacharel ou equivalente	8 meses	TI (Serv./IA)
E14	F	35 – 44	Bacharel ou equivalente	14 anos	Serviços de consultoria
E15	F	35 – 44	Pós-Grad.	3 anos	Serviços de consultoria
E16	M	25 – 34	Pós-Grad.	10 – 19 anos	TI (Serv.)
E17	F	45 – 54	Pós-Grad.	10 – 19 anos	Health Tech (Serv.)
E18	M	55 – 64	Pós-Grad.	10 – 19 anos	TI (Serv.)

E19	M	25 – 34	Pós-Grad.	1 ano	Serviços educacionais
-----	---	---------	-----------	-------	-----------------------

Fonte: elaboração própria.

A maioria dos entrevistados é oriunda dos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, áreas mais ricas em termos de Produto Interno Bruto (PIB), provavelmente por conta das políticas de migração seletiva do Canadá, que favorecem os imigrantes com maiores níveis de renda dos países em desenvolvimento.

A proficiência em inglês dos entrevistados parece estar mais associada ao fato de serem empreendedores ou a suas experiências profissionais anteriores. Em relação à imigração para a cidade de Montreal, que enquadrou o Brasil como qualificado para o governo de Quebec, há alguma resistência dos brasileiros devido a maiores dificuldades linguísticas com a proficiência da língua francesa (SILVA, 2017).

Quanto ao tipo de visto na chegada ao Canadá, os informantes relataram uma parcela igual de visto de estudante (n = 4), *start-up visa* (n = 4) e visto de trabalho (n = 3). O restante relatou visto de turismo (n = 1), visitante (n = 1) ou não respondeu (n = 6). Isso dá indícios de que a entrada irregular ou estudantil é significativa para o Canadá como uma estratégia de imigração.

A província de Ontário destacou-se em atrair empreendedores imigrantes brasileiros, principalmente para a região da Grande Toronto. As *startups* com sede em Halifax também têm licença para operar na província de Ontário, o que ocorre efetivamente em Toronto. As razões para escolher essa cidade ou região para sediar a empresa são diversas, variando de questões 'pessoais e familiares', como 'esposa queria ir para Vancouver', 'é a cidade onde eu moro' ou 'fica perto de minha casa', até aspectos mais focados no ambiente de negócios, que inclui apoio do governo, como pode ser visto nas citações a seguir:

A decisão foi devido ao apoio do governo a empresas de tecnologia (E18, Ottawa/ON).

Toronto oferece um ambiente de negócios muito grande, é a maior cidade do Canadá, é multicultural, é o centro de inovação mais forte, temos o corredor Toronto-Waterloo, que também é muito forte (E8).

As *startups* da amostra operam nos seguintes setores: Comercial (n = 2), Comercial e Industrial (n = 1), Comercial e Serviços (n = 2) e apenas Serviços (n = 14). Seus principais negócios incluem: Cursos e Educação (n = 1), Tecnologia da Informação - TI (n = 9), Moda (n = 1), Serviços de assessoria (n = 1), Serviços de consultoria (n = 4), outros (n = 3).

Em geral, uma das principais motivações alegadas para deixar o Brasil tem a ver com questões relacionadas à "segurança" ou com a "instabilidade" para planejar a vida a longo prazo, além da busca por uma "melhor qualidade de vida". Portanto, 'segurança' parece aqui ter um sentido mais amplo, como apontado por Schervier (2005), corroborado por Machado *et al.*, (2020).

Isso, de certa forma, reforça o argumento de Cruz, Falcão e Barreto (2018) de que a emigração de brasileiros que desejam se tornar empreendedores no exterior tem uma forte relação com sentimentos de decepção e frustração com o país de origem (Brasil). Os autores acreditam que esses sentimentos acabam gerando, com frequência, um sentimento de desconfiança entre os brasileiros, o que pode interferir na formação de uma rede empreendedora. Ademais, pode também inibir a realização de negócios transnacionais (DRORI; HONIG; WRIGHT, 2009), uma vez que os empreendedores não se sentem seguros para investir os ganhos auferidos no exterior em negócios no Brasil. No entanto, existem razões adicionais que englobam a busca de desenvolvimento pessoal e profissional, estratégias de internacionalização de negócios ou mesmo a participação em um ecossistema maduro de empreendedorismo e inovação, fatores especialmente relevantes para os empreendedores imigrantes brasileiros de startups, o que pode ser corroborado com as seguintes citações:

A primeira de natureza pessoal, educação infantil e outras; e a segunda, que abro uma empresa que nasceu global, desde o dia zero (E7).

Eu acho que é o apoio para fazer o que fazemos [...] é um ambiente maduro [...] (E13).

De maneira geral, parece que, além dos elementos repulsivos do Brasil, alguns fatores parecem atrair imigrantes, como visto na citação a seguir:

[...] quando mostramos o que temos no Canadá, em termos de investidores, qualidade de trabalho, qualidade de vida, custo de vida, infraestrutura, tudo, as pessoas ficam surpresas. Eles dizem: 'ei, nunca ouvi falar disso! ', 'Eu não sabia que o Canadá era assim! ', e então eles começam a olhar exatamente para os negócios. Fazemos esse trabalho, mas é uma equipe pequena, cobrimos todo o Brasil, mas as pessoas geralmente ficam surpresas com o que eles aprendem sobre o Canadá, em comparação com o Brasil (RCC).

Para três dos participantes, a empresa iniciada no Canadá foi o primeiro negócio e os respondentes restantes ($n = 16$) tinham experiência anterior, o que difere dos dados da enquête realizada com 74 empresários imigrantes brasileiros em Toronto, na qual 45% deles citaram que o negócio aberto no Canadá foi sua primeira empresa (MACHADO *et al.*, 2020). Isso sugere que esses empreendedores iniciantes parecem ter experiência em negócios ou experiência

profissional com relevância para o desenvolvimento e consolidação de seus negócios no Canadá.

Quando perguntados se já haviam pensado em empreender no Canadá, antes de deixar o Brasil, 11 responderam 'sim' e 8 dos respondentes responderam 'não', resultado que também contrasta com o encontrado por Machado *et al.*, (2020). Tais dados podem sugerir, que parte considerável dos participantes pode ter decidido empreender devido ao fator 'oportunidade', uma vez que a maioria sinalizou que chegou ao país como já 'empregado' ou como 'empreendedor', resultado que contrasta com o que foi verificado em Machado *et al.*, (2020).

Para aqueles que declararam ter pensado em iniciar um negócio no Canadá antes de deixar o Brasil, procuramos saber onde e como eles obtiveram informações sobre o Canadá e seu mercado. Nesse sentido, verificou-se que os referidos recursos de conhecimento foram obtidos por diversos canais: Consulado do Canadá; *Sites* de imigração do governo canadense; Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CCBC); Federação Empresarial Brasil-Canadá (FCBB); agências governamentais (*Enterprise Toronto*, por exemplo); incubadoras; consultores/advogados; além de contatos diretos com outros empresários, profissionais da cidade e/ou viagens de "pesquisa". O acesso a regras e sanções também foi acessado praticamente pelos mesmos canais indicados.

Do ponto de vista de entidades e órgãos, o consulado canadense, entrei na Câmara de Comércio Brasil-Canadá, em São Paulo, que era uma fonte rica. Eu também procurei na *internet*, para entender o ecossistema, [...] o próprio *site* de imigração canadense é muito rico [...] e está fora da minha experiência. Eu tinha clientes institucionais no banco e clientes institucionais no Canadá (E7).

Advogado ... a incubadora nos ajudou muito nesse processo, nos ajudou muito. Na missão de 15 dias, vim em outubro do ano passado e (retornei) aqui em abril de 2019 (E12).

Quanto ao tempo necessário para abrir a empresa desde a chegada ao Canadá, 12 dos respondentes iniciaram o negócio em menos de 1 ano. Quando perguntados se pensavam em desistir de abrir o negócio no Canadá, 14 deles indicaram que 'não' e quatro que 'sim', com apenas um dos respondentes 'sem resposta'. Ao se procurar saber qual das duas ambições mais se assemelhava à dos participantes antes de iniciar o negócio atual, 17 dos respondentes responderam 'materializar a empresa' e apenas dois 'enriquecer', resultados semelhantes encontrados por Machado *et al.*, (2020). Isso pode indicar um desejo de 'realização/satisfação pessoal', sendo também comum ouvir que 'dinheiro é uma consequência'.

Também procurou-se descobrir se esses empreendedores elaboraram um plano de negócios formal antes de abrir a empresa. Nesse sentido, 16 deles responderam que 'sim' e apenas três 'não'. Na pesquisa realizada com empreendedores imigrantes brasileiros em Toronto, em relação à mesma questão, foi identificado justamente o contrário, 63,41% indicaram 'não' (MACHADO *et al.*, 2020). Já quando questionados se a rede contribuiu para a abertura do negócio, 15 deles responderam 'sim' e apenas quatro 'não', tendo sido destacado pela maioria, portanto, como um dos principais facilitadores e um elemento crucial. A declaração a seguir pode destacar a relevância atribuída à rede, em aspectos como a busca de informações, por exemplo:

Acho que ajuda dando informações de mercado e como acomodar mudanças no nosso plano de trabalho ... (E8).

A declaração que o desenvolvimento de uma rede de negócios desde o início é crucial para seu estabelecimento no país corrobora com a visão de Cruz, Falcão e Barreto (2018), que apontam a formação de redes como um fator-chave identificado para o empreendedorismo étnico e imigrante, pois funciona, simultaneamente, como mecanismo de apoio e motor na seleção de destinos e oportunidades de negócios.

Quanto à propriedade das empresas, 13 dos respondentes indicaram ter 'sociedade' e apenas seis indicaram ser 'própria' (individual). Esse resultado pode ter influência de certos requisitos - nem sempre obrigatórios, dependendo das leis nacionais e/ou provinciais - de ter um sócio canadense para permitir a abertura formal da empresa. Quanto ao nível de formalização, ampla maioria trabalha com empresas registradas formalmente ($n = 18$), sendo que apenas um deles estaria a operar informalmente. Nesse sentido, o resultado não é surpreendente, pois para ter acesso a determinadas políticas de apoio e promoção de *startups*, é essencial que elas sejam formalmente registradas.

Já em relação à duração das empresas, sete dos respondentes atuam há 'menos de um ano', seguida de seis respondentes de '1 a 2 anos', quatro deles entre '3 a 4 anos' e apenas dois deles há '5 anos ou mais'. Esse resultado também não é surpreendente, dado que as *startups* geralmente são entendidas como empresas em estágio inicial, em desenvolvimento, frequentemente envolvidas em processos de incubação e aceleração.

Os entrevistados também relataram que suas empresas tinham certos diferenciais ($n = 15$). Entre os supostos diferenciais, foram citados: 'inovação ou tecnologias inovadoras', 'prestação de um serviço único', 'entrega de qualidade', 'compreensão da realidade local', 'ter método e inserção no mercado canadense', 'O brasileiro tem um diferencial'. Os entrevistados relataram as “vantagens competitivas” de ser brasileiro, em termos de competência para conduzir negócios

em ambientes instáveis ou imprevisíveis, com maior escassez de recursos e práticas, típicos de empreendedores de países emergentes, evidenciados na seguinte citação:

[...] o brasileiro tem um diferencial [...], a gente diz que quem é criado em Esparta, não morre em Atenas [risos], [...] quando a gente consegue alguma coisa aqui, e a gente fala: Sim, aqui é Esparta! [Risos]. Viemos de uma situação muito difícil (E13).

Do ponto de vista econômico-financeiro, a maioria indicou que 'o retorno do investimento ainda não ocorreu' (n = 13), seguido pelos que responderam que o investimento inicial retornou em '2 anos' (n = 4), além de 'até 1 ano' (n = 2). Já em relação ao público-alvo dessas *startups*, nove dos respondentes responderam 'empresas canadenses', quatro deles afirmaram focar em 'empresas brasileiras', e dois com foco nos 'canadenses' (indivíduos), além de dois que indicaram 'outros' e 'empresas na Europa' e 'empresas na América Latina (não brasileiras)' com apenas um dos respondentes cada, respectivamente. Com esses resultados, há uma ênfase clara em 'business to business' (B2B), com prioridade para o mercado canadense e brasileiro, que difere dos resultados não voltados exclusivamente para startups encontradas por Machado *et al.*, (2020).

Quanto ao número de funcionários que a empresa possuía na sua abertura, 12 empresas responderam 'nenhum, apenas eu' e outros sete de '1 a 4 funcionários'; e quando perguntados quantos funcionários a empresa possui hoje, foi obtido: 'nenhum, apenas eu' (n = 9), de '1 a 4 funcionários' (n = 8) e de '5 a 9 empregados' (n = 2). Esses resultados sugerem que houve algum crescimento em parte das empresas, criando empregos, o que é esperado pelo governo canadense como uma das contribuições diretas do empreendedorismo imigrante (OSTROVSKY; PICOT, 2018). Além disso, considerando o número de funcionários como referência, parece que a maioria dessas empresas, oficialmente, deve fazer parte da categoria 'Indeterminada' (inclui trabalhadores independentes e contratados) e outra parte considerável 'Microempresas (empresas com 1 a 4 funcionários)' (ISED, 2019). Ainda sobre a força de trabalho, existe uma diversidade de nacionalidades entre os funcionários dessas empresas, formadas principalmente por brasileiros, canadenses e chineses, mas também colombianos, filipinos, americanos e franceses.

Para entender um pouco mais sobre algumas das experiências desses empreendedores imigrantes brasileiros, no Canadá, buscou-se compreender quais foram as principais dificuldades iniciais vivenciadas em sua atividade empreendedora no país, bem como os principais desafios locais enfrentados atualmente. Nesse sentido, com maior ou menor gravidade, foram identificadas várias dificuldades, como: ter que administrar um negócio no Canadá e outro no Brasil; exigência de encontrar sócio canadense para abrir o negócio, sem ter

capital social suficiente no novo local; entender quais formas de negócios se pode abrir; interpretar e aplicar suas referências socioculturais a um novo contexto sociocultural; dificuldade em criar redes; falta de conhecimento da cultura local; demanda por serviços com características particulares (local); comportamento do consumidor local; alta competição pela força de trabalho (aumento de custos), devido ao baixo desemprego; falta de *status* de residente permanente; falta de capital; entre outros. No entanto, em geral, é possível dizer que as dificuldades com a adaptação cultural – especialmente o '*how to do business in Canada*' – e com a criação e manutenção de redes, parecem figurar como as mais presentes e enfáticas nas experiências desses empreendedores, como evidenciado pelas seguintes declarações:

No meu caso, acho que foram redes limitadas, porque você conhece menos pessoas aqui, além da falta de conhecimento da cultura local (E9).

A maior dificuldade aqui é a língua e a cultura. Se você ganha isso, você leva [...] canadense tem uma cultura muito diferente da nossa, de *timing*, de responder as coisas, e então você tem que aprender ... ele é mais lento, é muito educado, isso pode ser confuso ... sim é sim e não é não [...] (E13).

Eu diria que no Canadá ... então ... é um mercado mais conservador, por isso leva mais tempo ... são até questões culturais. Há outro ponto, [...] minha rede de contatos não é tão forte [...], estou começando agora, minha conversa começa agora no Canadá [...] (E7).

É cultural em primeiro lugar. Isso, conseqüentemente, traz uma dificuldade operacional [...], então é o mesmo para os negócios, você aprende fazendo (E5).

Apesar das dificuldades enfrentadas no estágio inicial dos negócios, além de alguns desafios atuais, os principais fatores que mantêm esses empreendedores ancorados no Canadá parecem estar relacionados a uma mistura de interesses no escopo de negócios e pessoal, ou seja, aspectos econômicos (economia forte e estável) e sociais / qualidade de vida (educação, saúde e segurança), como podem ser observados nestas declarações:

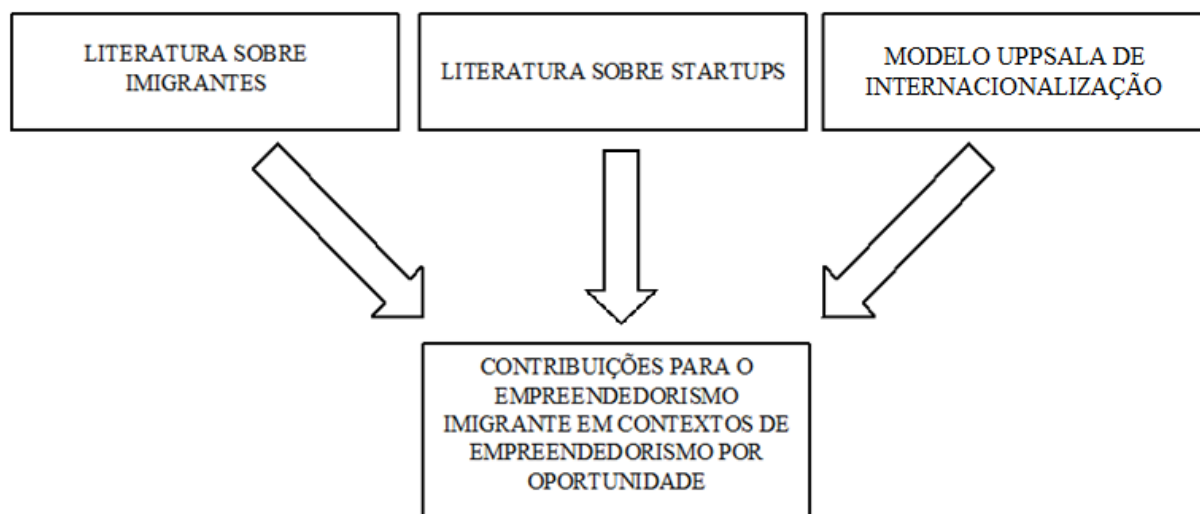
O Canadá tem uma economia forte e estável. O país ajuda muito os empreendedores com programas de financiamento público e incentiva o investimento em inovação e tecnologia (E9).

Existem muitas razões. Eu acho que esse ambiente aqui, para mim, é o ambiente de negócios ideal. Além disso, social também. Eu tenho dois filhos, não me preocupo, porque socialmente você tem uma estrutura! Por esses motivos, eu não voltaria (E13). Qualidade de vida, segurança para meus filhos (P17).

6 DISCUSSÃO

A partir da combinação de elementos da literatura sobre imigrantes com elementos da literatura de *startups* e do modelo de Uppsala, da internacionalização de negócios, o presente artigo traz reflexões novas para a discussão sobre o empreendedorismo imigrante, principalmente para os casos em que se busca explorar uma oportunidade de negócio previamente identificada (Figura 1).

Figura 1 – Combinação de perspectivas teóricas



Conforme aponta a figura 1, os resultados do trabalho mostraram predominância de movimentos migratórios baseados no empreendedorismo por oportunidade aliado à busca por melhor qualidade de vida. Isto fica claro pelo perfil dos empreendedores, que, em sua maior parte, possuem nível superior, acumulam experiências empreendedoras anteriores e já pensavam em empreender antes de deixar o Brasil. Conforme visto em Borjas (1991) e Knowles (2016), a atração deste perfil de imigrante parece ter relação direta com a própria política de imigração qualificada do Canadá, oriundos da literatura sobre imigrantes.

Já no tocante à literatura sobre *startups*, outro dado que chama atenção é a similaridade entre os resultados do mapeamento das *startups* brasileiras, conforme o Relatório ABStartups e Accenture (2018), e o perfil das empresas formadas por brasileiros no Canadá. São empresas formadas, predominantemente, por homens brancos, oriundos das regiões Sul e Sudeste do Brasil, com equipes compostas apenas pelos sócios e com certa dificuldade de acesso à capital (investimento/financiamento).

No entanto, no tocante ao modelo de internacionalização de Uppsala, a pesquisa mostrou que essas empresas têm algumas particularidades, com destaque para as dificuldades

relativas à adaptação cultural e com a criação e manutenção de redes, o que talvez possa ser explicado pelos três tipos de *liabilities* do Modelo de Uppsala: *liabilities of foreignness*, *liabilities of outsidership* e *liabilities of smallness* (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Tais barreiras se tornam ainda mais desafiadoras por se tratarem de *startups*, que, como foi visto em Blank (2020), Bortolini *et al.*, (2018), Silva *et al.*, (2019) e Yang, Sun e Zhao, (2019), são organizações em busca de um modelo de negócios. E a fase de “busca” é o momento em que a coleta de informações e as adaptações no planejamento se apresentam como aspectos cruciais para a sobrevivência e o desenvolvimento do negócio.

Ainda referente à literatura de empreendedorismo de imigrantes, Min e Bozorgmehr (2000) e Drori, Honig e Wright (2009) afirmam que as estratégias de negócios imigrantes, muitas vezes, estão baseadas nas especificidades de suas comunidades étnicas, e, portanto, são parte da bagagem desses empreendedores, fazendo com que sua entrada em um novo mercado que possui dinâmica de interação social própria, exija uma capacidade de aprendizado constante e adaptações rápidas.

Além das questões culturais, outro fator que contribui para a ampliação do grau de incerteza presente no planejamento desses empreendimentos é o caráter inovador das propostas de negócio. Muitos respondentes mencionaram a presença de diferenciais em seus produtos e serviços, incluindo citações de “inovação tecnológica” e “serviço único”.

Essa combinação de fatores, voltada a empreendimentos inovadores do tipo *startup* em um contexto cultural e mercadológico novo, reforça o que foi discutido na literatura por Bortolini *et al.* (2018) e Silva *et al.* (2019), no que se refere à necessidade de adoção de uma abordagem de planejamento mais flexível, enxuta e baseada em experimentação e aprendizado constantes.

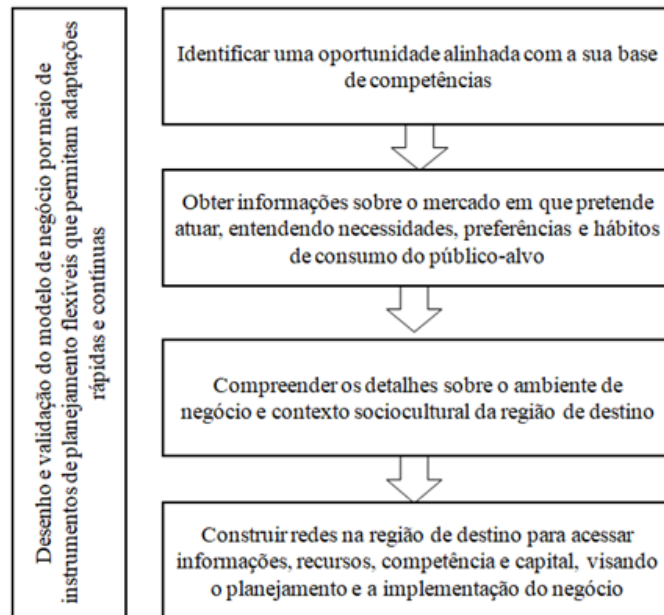
Nesse sentido, o presente trabalho evidencia a adoção do plano de negócios como documento norteador do planejamento do empreendimento, algo apontado pela maioria dos respondentes, pode não ser a estratégia mais indicada nos primeiros estágios, embora muitas vezes seja uma das exigências de agências de fomento e financiamento. Planos fixos raramente sobrevivem às transformações necessárias em contextos de constante mudança e adaptação (PICKEN, 2017), e as discussões sobre o modelo de negócio são mais adequadas neste contexto (CORTIMIGLIA *et al.*, 2016; COSENZ; NOTO, 2018; YANG; SUN; ZHAO, 2019). Um benefício adicional da utilização de uma abordagem mais enxuta e de fácil adaptação é a possibilidade de redução de risco durante o planejamento e a implementação do negócio, o que se mostra relevante nesse contexto, uma vez que boa parte dos respondentes informou que o retorno do investimento ainda não ocorreu.

Outro destaque a ser feito, diante dos achados da pesquisa, é o impacto das redes para o estabelecimento dos empreendedores, e de suas respectivas *startups*, em um outro país. Conforme visto nos tópicos anteriores deste artigo, a literatura mostra que as redes são um fator-chave para o empreendedorismo étnico e imigrante, atuando como mecanismo de apoio e como elemento para identificação de destinos e oportunidades de negócios (CRUZ; FALCÃO; BARRETO, 2018). Sem contar o aspecto da facilitação do acesso aos clientes, recursos organizacionais e obtenção de informações sobre o mercado.

Ademais, a relevância das redes dentro da trajetória de internacionalização das firmas também foi considerada na última versão do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Os autores mostram o impacto das redes de relacionamento no acesso aos mercados internacionais, ou mesmo no seu modo de inserção. Aqui, pode-se também estabelecer uma analogia das redes configuradas no ambiente dos imigrantes, as quase concedem acesso a fornecedores e mão de obra para seus negócios. Há também o fato de que os relacionamentos com as redes imigrantes, constituídas em seu capital social, proporcionam acumulação de conhecimento experiencial, a construção de confiança e maior comprometimento das firmas imigrantes. Nesse sentido a corrente pesquisa corrobora com o Modelo de Uppsala.

Portanto, as redes formadas pelos empreendedores podem vir a contribuir para o “desenho” inicial de um modelo de negócios, à medida que permitem antecipar relações com o país de destino, algo como uma sondagem do mercado, por exemplo. Como visto na pesquisa, tais interações podem combinar atores institucionais, como consulados e câmaras de comércio, além de outros empreendedores ou comunidades locais que representem ou tenham afinidade com a etnia. A seguir, apresenta-se a Figura 2.

Figura 2 - Diagrama da jornada do empreendedor imigrante de *startup*



A Figura 2 contém um diagrama que evidencia a jornada do empreendedor imigrante no processo de desenho e validação do modelo de negócios, o qual se baseia na combinação de elementos das teorias do empreendedorismo de imigrantes, da teoria da *effectuation*, do modelo de Uppsala, e da forma de criação de negócios realizada pelas *startups*. Dessa maneira, ao se realizar essa combinação de modelos explicitada anteriormente, e traçar um diagrama da jornada do empreendedor, os autores buscam explicar, de forma prática como são preenchidas as lacunas teóricas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o estudo tenha sido realizado em um contexto limitado a 19 empreendedores brasileiros de *startups* no Canadá, o que representa uma das limitações, além de sua natureza qualitativa, que traz subjetividades inerentes ao método, ele buscou evidenciar as trajetórias dos imigrantes e de suas jornadas empreendedoras. Portanto, foram identificados aspectos comuns, bem como barreiras e fatores facilitadores para o desenvolvimento dos negócios no ecossistema de *startups* canadense, à luz das teorias empregadas na análise.

Portanto, o artigo buscou fazer uma ponte entre as teorias de *effectuation*, do modelo de Uppsala e do *framework* da *lean startup*, no sentido de aplicá-las no contexto dos

empreendedores imigrantes, que aparte das dificuldades inerentes à constituição de um negócio incerto e inovador das *startups*, tem que lidar também com as incertezas de seu estabelecimento no exterior, e toda a complexidade cultural, de adaptação às regras e particularidades do novo ambiente de negócios.

Nesse sentido, o diagrama apresentado na figura 2 resume bem o passo a passo seguido pelos empreendedores de *startups* bem-sucedidos no Canadá. Sob forma de recomendações, a jornada do empreendedor imigrante perpassa um processo iterativo de desenho e validação de seu modelo de negócios, em paralelo com seu processo de adaptação e de entendimento do novo ambiente de negócios na nação receptora. Nesse percurso, os empreendedores desenvolvem não só uma maior maturidade como empresários, mas também como cidadãos globais, inseridos na multicultural sociedade canadense.

Dado que as teorias do empreendedorismo de imigrantes e os modelos de internacionalização não dão conta isoladamente de explicarem o processo de internacionalização de um grupo de empreendedores de startups que podem tanto planejar antecipadamente sua internacionalização, quanto usar a *effectuation* para configurar negócios após se estabelecerem no país de acolhimento, são feitas algumas considerações adicionais a esse trabalho.

Considerando sua contribuição teórica, pode-se dizer que o artigo traz elementos novos para as discussões sobre empreendedorismo imigrante em contextos de negócios nascentes, à luz do modelo de Uppsala, empreendedorismo de imigrantes e da *effectuation*, que, todavia, ainda precisam passar por um processo de validação do modelo de negócios. Tais contribuições emergiram da combinação de elementos da literatura existente de empreendedorismo imigrante com a literatura de planejamento e desenvolvimento de *startups* e da internacionalização de negócios.

No que se refere à sua aplicação prática, o trabalho propõe um conjunto de procedimentos a serem considerados pelos empreendedores imigrantes de *startups*. E embora o estudo tenha sido direcionado para o contexto canadense, acredita-se que os achados se aplicam aos empreendedores imigrantes de maneira geral. Algo a ser confirmado em estudos futuros.

Outros possíveis estudos futuros incluem comparações entre diferentes comunidades étnicas ou nacionalidades imigrantes em relação à sua internacionalização de startups no Canadá, ou ainda, explorar alguns recortes de características socio-demográficas (como gênero ou etnia), que possam a vir embasar políticas públicas do Canadá.

REFERÊNCIAS

AAA INOVAÇÃO. Unicórnios brasileiros: conheça as startups brasileiras avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão. **Blog: AAA Inovação**, 2020. Disponível em: < <https://blog.aaainovacao.com.br/unicornios-brasileiros/> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

ABSTARTUPS; ACCENTURE. **O momento da startup brasileira e o futuro da inovação**, 2018. Disponível em: < <https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

ALDRICH, Howard; ZIMMER, Catherine; MCEVOY, David. Continuities in the study of ecological succession: Asian businesses in three English cities. **Social Forces**, v. 67, n. 4, p. 920-944, 1989.

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, pp. 209-233, 1993.

ANDERSON, S. **Immigrants and billion dollar startups**, 2016. National Foundation for American Policy (NFAP).

BAKER, Ted; NELSON, Reed E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 3, p. 329-366, 2005.

BALDWIN-EDWARDS, Martin; BLITZ, Brad K.; CRAWLEY, Heaven. The politics of evidence-based policy in Europe's 'migration crisis'. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 45, n. 12, 2139-2155, 2019.

BARBOSA, Rosana. Brazilian immigration to Canada. **Canadian Ethnic Studies**, v. 41, n. 1, p. 215-225, 2009.

BARDIN, Laurence. **Content analysis**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 279, 2011.

BASU, Anuradha. An exploration of entrepreneurial activity among Asian small businesses in Britain. **Small business economics**, v. 10, n. 4, p. 313-326, 1998.

BISIGNANO, Angelo P.; EL-ANIS, Imad. Making sense of mixed-embeddedness in migrant informal enterprising. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 5, p. 974-995, 2019.

BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. John Wiley & Sons, 2020.

BORJAS, George J. **Immigration policy, national origin, and immigrant skills: A comparison of Canada and the United States**. National Bureau of Economic Research, 1991.

BORTOLINI, Rafael Fazzi *et al.* Lean Startup: a comprehensive historical review. **Management Decision**, 2018.

BOSCH, Jan; BOSCH-SIJTSEMA, Petra. ESAO: A holistic ecosystem-driven analysis model. In: **International Conference of Software Business**. Springer, Cham, pp. 179-193, 2014.

BRAMWELL, Allison; HEPBURN, Nicola; WOLFE, David A. Growing innovation ecosystems: University-industry knowledge transfer and regional economic development in Canada. **University of Toronto. Final Report**, v. 62, 2012.

BREZNITZ, Shiri M.; ZHANG, Qiantao. Fostering the growth of student start-ups from university accelerators: an entrepreneurial ecosystem perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 4, p. 855-873, 2019.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CANADA. **Start-up Visa Program**, 2020. Disponível em: < <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/start-visa.html> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

CHAND, Masud; TUNG, Rosalie L. Skilled immigration to fill talent gaps: A comparison of the immigration policies of the United States, Canada, and Australia. **Journal of International Business Policy**, v. 2, n. 4, p. 333-355, 2019.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

COLLINS, Jock; LOW, Angeline. Asian female immigrant entrepreneurs in small and medium-sized businesses in Australia. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 1, p. 97-111, 2010.

CONEXÃO FINTECH. 10 Fundos de Venture Capital que investem em Fintechs. [Blog]. **Conexão fintech**, 2019. Disponível em : < <https://www.conexaofintech.com.br/fintech/10-fundos-de-venture-capital-que-investem-em-fintechs/> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira; GHEZZI, Antonio; FRANK, Alejandro Germán. Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 414-432, 2016.

COSENZ, Federico; NOTO, Guido. A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 127-140, 2018.

COUNCIL OF CANADIAN ACADEMIES. **Paradox Lost. Explaining Canada's Research Strength and Innovation Weakness**. Council of Canadian academies, 2013 Disponível em: < <https://cca-reports.ca/reports/paradox-lost/> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

CRESWELL, John W. A framework for design. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**, p. 9-11, 2003.

CRUZ, Eduardo P.; FALCÃO, Roberto Pessoa de Q.; BARRETO, Cesar R. Estudo exploratório do empreendedorismo imigrante brasileiro em Pompano Beach e Orlando - EUA. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 18, pp. 37-54, 2017a.

CRUZ, Eduardo P.; FALCÃO, Roberto Pessoa de Q.; BARRETO, Cesar R. Immigrant entrepreneurship: a study on Brazilian businesses at Pompano Beach - Florida. In **United States**

Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings (p. 41). United States Association for Small Business and Entrepreneurship, 2017b.

CRUZ, Eduardo Picanço; FALCAO, Roberto Pessoa Queiroz; BARRETO, Cesar Ramos. Exploring the evolution of ethnic entrepreneurship: the case of Brazilian immigrants in Florida. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 24, n. 5, p. 971-993, 2018.

DALLA COSTA, Armando João; EL ALAM, Naijla Alves. Internacionalização de pequenas e médias empresas: vantagens e desafios. **FESPPR Publica**, v. 3, n. 1, p. 28, 2019.

DAM, Huyen; CHAN, Joyce; WAYLAND, Sarah. Missed opportunity: International students in Canada face barriers to permanent residence. **Journal of International Migration and Integration**, v. 19, n. 4, p. 891-903, 2018.

DH NEWS TORONTO (2020). **Toronto ranked best startup ecosystem city in Canada: report**, 2020. Disponível em: < <https://dailyhive.com/toronto/toronto-best-startup-ecosystem-canada-2020-report> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

DRORI, Israel; HONIG, Benson; WRIGHT, Mike. Transnational entrepreneurship: An emergent field of study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 5, p. 1001-1022, 2009.

DUNNING, John H. The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. **Transnational corporations**, v. 1, n. 1, p. 135-168, 1992.

ETZKOWITZ, Henry. Is Silicon Valley a global model or unique anomaly?. **Industry and Higher Education**, v. 33, n. 2, p. 83-95, 2019.

FAIRLIE, Robert W.; LOFSTROM, Magnus. Immigration and entrepreneurship. In: **Handbook of the economics of international migration**. North-Holland, 2015. pp. 877-911.

FISHER, Greg. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 5, pp. 1019-1051, 2012.

FORSGREN, Matts. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International business review**, v. 11, n. 3, pp. 257-277, 2002.

FOSTER, Lorne Preston. Foreign trained doctors in Canada: Cultural contingency and cultural democracy in the medical profession. **International Journal of Criminology and Sociological Theory**, v. 1, n. 1, 2008.

FRABASILE, D. “O Brasil está começando a entender que a globalização é um caminho de mão dupla”, diz Marco Stefanini. **Revista Época Negócios**, 07 de dezembro de 2019. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/12/o-brasil-esta-comecando-entender-que-globalizacao-e-um-caminho-de-mao-dupla-diz-marco-stefanini.html> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

FRAGA, M. V. Política de imigração do Canadá: diversificação étnica e integração econômica, In BÓGUS, L.; BAENINGER, R. (Orgs.). **A nova face da emigração internacional no Brasil**. São Paulo: EDUC, 2018.

FREDERIKSEN, Dennis Lyth; BREM, Alexander. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 1, pp. 169-189, 2017.

GHEZZI, Antonio. Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 146, pp. 945-960, 2019.

GOODMAN, Leo A. Comment: On respondent-driven sampling and snowball sampling in hard-to-reach populations and snowball sampling not in hard-to-reach populations. **Sociological Methodology**, v. 41, n. 1, pp. 347-353, 2011.

GRANOVETTER, Mark. The economic sociology of firms and entrepreneurs. **Entrepreneurship: The social science view**, pp. 244-275, 2000.

HAGEN, James M. *et al.* Foreign production: the weak link in tests of the internationalization process model. **Department of Applied Economics and Management Cornell University, Ithaca, New York**, pp. 1-24, 2004.

HARMS, Rainer. Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. **Technological forecasting and social change**, v. 100, pp. 21-28, 2015.

HENNART, Jean-Francois. **A theory of multinational enterprise**. Univ of Michigan Pr, 1982.

HILL, Charles. **International business: Competing in the global market place**. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008.

HONIG, Benson. Exploring the intersection of transnational, ethnic, and migration entrepreneurship. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 46, n. 10, pp. 1974-1990, 2020.

IBGE. **Quantidade de homens e mulheres**, IBGE Educa, 2020. Disponível em: < [INNOVATION, SCIENCE AND ECONOMIC DEVELOPMENT CANADA – ISED. **Key small business statistics – January 2019 edition**, Web Service Centre – ISED, 2019. Disponível em: < \[www.ic.gc.ca/sbststatistics\]\(http://www.ic.gc.ca/sbststatistics\) >. Acesso em: 25 de ago. 2020.](https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20brasileira%20%C3%A9%20compsta,feminina%20da%20mesma%20faixa%20et%C3%A1ria.> . Acesso em: 25 de ago. 2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

JARILLO, J.; MARTINEZ, J. The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. **Corporate and industry strategies for Europe**, p. 283-302, 1991.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KERR, Sari Pekkala; KERR, William. Immigrant entrepreneurship in America: Evidence from the survey of business owners 2007 & 2012. **Research Policy**, v. 49, n. 3, p. 103918, 2020.

KERR, William R.; NANDA, Ramana; RHODES-KROPP, Matthew. Entrepreneurship as experimentation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 25-48, 2014.

KLOOSTERMAN, Robert C. Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 1, p. 25-45, 2010.

KLOOSTERMAN, Robert; RATH, Jan. Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored. **Journal of ethnic and migration studies**, v. 27, n. 2, p. 189-201, 2001.

KLOOSTERMAN, Robert; VAN DER LEUN, Joanne P.; RATH, Jan. Mixed embeddedness, migrant entrepreneurship and informal economic activities. **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 23, n. 2, p. 253-267, 1999.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

KNOWLES, Valerie. **Strangers at our gates: Canadian immigration and immigration policy, 1540–2015**. Dundurn, 2016.

LI, Haiyang *et al.* Returnees Versus Locals: Who Perform Better in China's Technology Entrepreneurship?. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 2012.

LIGHT, Ivan; SANCHEZ, Angel A. Immigrant entrepreneurs in 272 SMSAs. **Sociological Perspectives**, v. 30, n. 4, p. 373-399, 1987.

LIN, Nan. Building a network theory of social capital. **Connections**, v. 22, n. 1, p. 28-51, 1999.

MACHADO, Michel Mott; HOSSEIN, Caroline Shenaz; CRUZ, Eduardo Picanço; FALCÃO, Roberto Pessoa de Queiroz. A experiência canadense na perspectiva do empreendedorismo imigrante brasileiro em Toronto. **XI EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Belo Horizonte – MG, 29 e 30 de junho, 2020.

MACHADO, Michel Mott; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Em busca da diferença e da igualdade: reflexões sobre multiculturalismo e interculturalismo. In: LOMBARDI, A.P. (Org.). **Arqueologia das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas 4**. Ponta Grossa, PR: Atena, 2019.

MAIA, Marcel Maggion. **Como nascem as startups? Uma análise microsociológica das performances e estratégias discursivas dos empreendedores à procura de capital**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MANNING, Patrick; TRIMMER, Tiffany. **Migration in world history**. Routledge, 2020.

MARGOLIS, Maxine L. **Goodbye, Brazil: Émigrés from the land of soccer and samba**. University of Wisconsin Press, 2013.

MCDUGALL, Patricia Phillips; OVIATT, Benjamin M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

MCFETRIDGE, Donald G. Rent-Seeking as Nation-Building: A Comment on 'Canada's National Policies: Reflections on 125 Years'. **Canadian Public Policy/Analyse de Politiques**, v. 19, N. 3, pp. 255-259, 1993.

MCMEEKIN, D. Why we moved our Silicon Valley startup to Canada. **Blog: VentureBeat**. 5 de outubro de 2019. Disponível em: < <https://venturebeat.com/2019/10/05/why-we-moved-our-silicon-valley-startup-to-canada/> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.

MILLINGTON, Andrew I.; BAYLISS, Brian T. The process of internationalisation: UK companies in the EC. **MIR: Management International Review**, p. 151-161, 1990.

MIN, Pyong Gap; BOZORGMEHR, Mehdi. Immigrant entrepreneurship and business patterns: A comparison of Koreans and Iranians in Los Angeles. **International Migration Review**, v. 34, n. 3, p. 707-738, 2000.

NABAVI, Maryam; LUND, Darren E. Tensions and Contradictions of Living in. **Duoethnography: Dialogic methods for social, health, and educational research**, v. 7, p. 177, 2016.

NICHOLSON, Peter. Facing the Facts: Reconsidering Business Innovation Policy in Canada. **IRPP Insight**, v. 22, 2018.

NIOSI, Jorge; GODIN, Benoit; MANSEAU, André. **Canada's national system of innovation**. McGill-Queen's Press-MQUP, 2000.

OPPENHEIMER, David B.; PRAKASH, Swati; BURNS, Rachel. Playing the Trump card: The enduring legacy of racism in immigration law. **Berkeley La Raza LJ**, v. 26, p. 1, 2016.

OSTROVSKY, Y.; PICOT, G. Research blog: Immigrant entrepreneurs in Canada. **Statistics Canada**, 2018. Disponível em: < <https://www.statcan.gc.ca/eng/blog/cs/immigrant-entrepreneurs> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

PICKEN, Joseph C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 587-595, 2017.

PICOT, Garnett; SWEETMAN, Arthur. Making it in Canada: Immigration outcomes and policies. **IRPP study**, n. 29, p. 1, 2012.

PORTES, Alejandro; ZHOU, Min. Self-employment and the earnings of immigrants. **American Sociological Review**, v. 61, n. 2, pp. 219-230, 1996.

PORTES, Alejandro; ZHOU, Min. Self-employment and the earnings of immigrants. **American Sociological Review**, p. 219-230, 1996.

RASMUSSEN, Erik Stavnsager; TANEV, Stoyan. The emergence of the lean global startup as a new type of firm. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, n. 11, 2015.

RATH, Jan. Introduction: immigrant businesses and their economic, politico-institutional and social environment. In: **Immigrant Businesses**. Palgrave Macmillan, London, 2000. p. 1-19.

RENNIE, Michael W. Born global. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-53, 1993

RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. New York: Crown Business, 2011.

ROWE, Andrea *et al.* Scaling Start-ups: Challenges in Canada's Innovation Ecosystem. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2019. p. 1-17.

SÁ, Creso M.; SABZALIEVA, Emma. The politics of the great brain race: Public policy and international student recruitment in Australia, Canada, England and the USA. **Higher Education**, v. 75, n. 2, p. 231-253, 2018.

SAFARI, Aswo; CHETTY, Sylvie. Multilevel psychic distance and its impact on SME internationalization. **International Business Review**, v. 28, n. 4, p. 754-765, 2019.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SAXENIAN, Anna Lee. Silicon Valley's new immigrant high-growth entrepreneurs. **Economic development quarterly**, v. 16, n. 1, p. 20-31, 2002.

SCHERVIER, Zelia. Brasileiros no Canadá: em busca de segurança?. **Interfaces Brasil/Canadá**, v. 5, n. 1, p. 231-252, 2005.

SEGA, Rodrigo. Canadá em quatro tempos: o fluxo migratório de brasileiros para Toronto. **A Nova face da emigração internacional no Brasil**. São Paulo: Editora PUC, p. 205-234, 2018.

SEIFRIZ, Marco A.; GONDIM, Sonia Maria G.; PEREIRA, Marcos E. Internacionalização e Networks em Pequenas e Médias Empresas: o papel dos laços de descendência imigratória. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, 2014.

SILVA, Diego Souza *et al.* Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 26, n. 4., p. 595-628, 2019.

SILVA, Sara Farias da. Brasileiro em Montreal e a construção de um perfil “ideal” de imigrante: políticas linguísticas em tela. **Migulim-Revista Eletrônica do Netlli**, v. 6, n. 2, p. 285-303, 2017.

SMALLBONE, David; BERTOTTI, Marcello; EKANEM, Ignatius. Diversification in ethnic minority business: The case of Asians in London's creative industries. **Journal of small business and enterprise development**, v. 12, n. 1, p. 41-56, 2005.

STARTUP GENOME. **Global Startup Ecosystem Report 2019**. Startup genome, 2019. Disponível em: < <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019> >. Acesso em: 25 de ago. 2020.

TAYLOR, D. P. Critical View of Skilled Migration and Skilled Immigrants, Post-Migration. **RAIS Journal for Social Sciences**, Vol. 3, n. 2, p. 40-49, 2019.

TEIXEIRA, Carlos; LO, Lucia; TRUELOVE, Marie. Immigrant entrepreneurship, institutional discrimination, and implications for public policy: a case study in Toronto. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 25, n. 2, p. 176-193, 2007.

TRILOKEKAR, R.; EL MASRI, Amira. International students are... golden”: Canada’s changing policy contexts, approaches and national peculiarities in attracting international students as future immigrants. **Outward and upward mobilities: International students, their families, and structuring institutions**, p. 25-55, 2019.

VANDOR, Peter; FRANKE, Nikolaus. Why are immigrants more entrepreneurial. **Harvard Business Review**, v. 27, 2016.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. In: **International economic policies and their theoretical foundations**. Academic Press, 1992. p. 415-435.

WANG, Qingfang; LYSENKO, Tetiana. Immigrant underemployment across US metropolitan areas: From a spatial perspective. **Urban Studies**, v. 51, n. 10, p. 2202-2218, 2014.

WEISFELDER, Christine J. Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition. **Reassessing the Internationalization of the Firm**, v. 11, p. 13-46, 2001.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalisation and their impact on market entry. **International marketing review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002.

YAGÜE-PERALES, Rosa M.; PEREZ-LEDO, Pau; MARCH-CHORDÀ, Isidre. Keys to success in investment rounds by immigrant entrepreneurs in Silicon Valley. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 1153-1177, 2019.

YANG, Xiaoming; SUN, Sunny Li; ZHAO, Xiangyang. Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. **Small Business Economics**, v. 52, n. 3, p. 667-679, 2019.

YORK, Jonathan L.; DANES, Jeffrey E. Customer development, innovation, and decision-making biases in the lean startup. **Journal of small Business strategy**, v. 24, n. 2, p. 21-40, 2014.