



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

RENATO FURTADO DE MESQUITA

**O PERFIL EMPREENDEDOR EM *STARTUPS* NO MODELO *BORN GLOBAL* DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA**

FORTALEZA
2017

RENATO FURTADO DE MESQUITA

**O PERFIL EMPREENDEDOR EM *STARTUPS* NO MODELO *BORN GLOBAL* DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA**

Dissertação submetida à
Coordenação do Curso de Pós-
Graduação em Administração e
Controladoria da Universidade
Federal do Ceará, como requisito para
obtenção do Título de Mestre em
Administração e Controladoria.

Área de concentração: Organizações,
Estratégia e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Érico Veras
Marques.

Professores da banca:
Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia
Neto.
Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara.

FORTALEZA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M546p Mesquita, Renato Furtado de.

O Perfil Empreendedor em Startups no modelo Born Global de internacionalização: uma abordagem qualitativa. / Renato Furtado de Mesquita. - 2017.

126 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, 1, Fortaleza, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Érico Veras Marques.

1. Perfil Empreendedor. 2. Startup. 3. Internacionalização. 4. Inovadores. 5. Novos Negócios. I.

Título

CDD

**O PERFIL EMPREENDEDOR EM *STARTUPS* NO MODELO *BORN GLOBAL* DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA.**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

APROVADA EM: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Dr. Érico Veras Marques
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto
Membro da Banca Examinadora – UFC

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara
Membro da Banca Examinadora - UECE

A Deus, por sua imensa
misericórdia! A minha
família: Raimundo, Rosa,
Rochelly e Raquel;
E a todos aqueles que sonham
e são empreendedores ainda
mesmo que sem saber.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pai, Deus filho e ao Espírito Santo por todos os dias de minha vida e por tudo que Ele promove para mim.

Agradeço também a minha mãe, Maria Santíssima, por toda intercessão e ao meu Anjo da guarda por toda proteção.

Aos meus pais, Raimundo Calisto de Mesquita e Rosa Furtado de Mesquita, por tudo que fizeram e fazem por mim e por acreditarem no meu potencial. As minhas irmãs, Rochelly Furtado de Mesquita e Raquel Furtado de Mesquita, pela atenção e todo apoio nos momentos difíceis. Meu amor por vocês é o mais profundo!

A toda minha família: primos, primas, tios e tias por todo o apoio e pelas vivências que colaboraram para minha formação.

Aos meus santos, que me fortaleceram para que eu chegasse aqui, orando por mim: avôs Antônio (de Barro) Alves Furtado de Sousa e Francisco Calisto de Paiva; e as minhas avós Maria das Dores de Sousa e Regina Calisto de Mesquita (que faleceu durante o período do meu mestrado).

Ao meu orientador, professor Érico Veras Marques, por todo apoio, paciência, atenção, dedicação e doação de conhecimento decorrido durante meu período de mestrado. Qualquer agradecimento seria pouco para retribuir, mesmo assim muito obrigado!

Ao professor Jocildo Figueiredo, pela disponibilidade de sanar minhas dúvidas e pelas contribuições valiosas no decorrer desse trabalho; Ao professor Samuel Façanha, membro externo da minha banca, por colaborar para o enriquecimento da minha pesquisa através das suas sugestões.

Aos meus grandes amigos, Mêndel Oliveira Narciso, Micheline Rocha, Carlinhos Alves e Antônio de Pádua Alves Filho por ficarem felizes com as minhas vitórias e estarem me apoiando sempre! Obrigada pela amizade de vocês, são meus irmãos de vida!

À minha turma de mestrado do PPAC 2014/2016, por serem grande referência para mim. Nossa união e o apoio de vocês tornaram que fosse possível a caminhada. Cada um de vocês é especial para mim.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação da UFC e a todos os seus colaboradores, em especial a professora Thelma Leite de Araújo, pela solicitude.

À Diretoria da FEAAC e seus colaboradores, em especial o professor Augusto César de Aquino Cabral e a professora Sandra Maria dos Santos, por toda atenção.

À coordenação do PPAC/UFC e seus colaboradores, em especial ao coordenador do programa, professor Áurio Leocádio e ao secretário José Ribamar Silva, pela solicitude. E a todos os professores que tive a oportunidade de ser aluno no mestrado e que colaboraram na construção do meu conhecimento.

À Gabriela Bessa e a Professora Geana Alencar da Clínica de Psicologia da UFC por toda atenção e acompanhamento durante o mestrado.

À Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor (CPASE) e todos seus colaboradores em especial Dra. Sandra Maria Eugenio de S. Lima. Ao Dr. Eduardo Carrari, médico do Hapvida, por toda atenção e acompanhamento durante o mestrado.

À Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP) pelo apoio financeiro durante a realização do mestrado.

Ao professor Júlio Cavalcante do Centro Universitário Católica de Quixadá por todo apoio e motivação para conclusão desse mestrado.

Aos grupos e comunidades de empreendedores e Startups, em especial ao Startups.Ce o qual tive a oportunidade de ser co-criador e a Rede Empreender Ceará, por impulsionar a temática no nosso estado.

A todos os empreendedores que aceitaram participar desta pesquisa e que tornaram ela possível.

Oração de São Francisco de Assis

Senhor, fazei-me instrumento de vossa paz.
Onde houver ódio, que eu leve o amor;
Onde houver ofensa, que eu leve o perdão;
Onde houver discórdia, que eu leve a união;
Onde houver dúvida, que eu leve a fé;
Onde houver erro, que eu leve a verdade;
Onde houver desespero, que eu leve a esperança;
Onde houver tristeza, que eu leve a alegria;
Onde houver trevas, que eu leve a luz.

Ó Mestre, Fazei que eu procure mais
Consolar, que ser consolado;
compreender, que ser compreendido;
amar, que ser amado.
Pois é dando que se recebe,
é perdoando que se é perdoado,
e é morrendo que se vive para a vida eterna.

- São Francisco de Assis

RESUMO

A temática das *Startups*, empresas com potencial de crescimento em escala por meio de um modelo de negócio repetível e escalável, vem sendo amplamente discutida no mercado, na mídia e em pesquisas científicas. Tal tema compartilha de uma visão global que é também encontrada no conceito de *Born Globals* (BGs), empresas que, com pouco tempo após seu surgimento, se internacionalizam. Esta pesquisa tem base onde esses temas se unem, a procura por expansão a novos mercados das BGs e a escalabilidade das *Startups*, com a perspectiva de entender o Perfil Empreendedor (PE), que é um traço característico daqueles que movem a economia, dos empresários de *Startups* com características BGs. Para o entendimento deste perfil, são utilizadas as características definidas por McClelland (1987), que são adotadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e no Brasil amplamente difundida pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) através do curso Empretec. Assim, o presente estudo levanta a questão: qual é o perfil dos empreendedores de *Startups* com características *Born Global*? Para responder esta questão, buscou-se referências na literatura sobre Empreendedorismo com foco em Perfil Empreendedor, Novos Negócios com foco em *Startups* e Internacionalização com foco nas *Born Globals*. O estudo é uma pesquisa qualitativa, composta por estudos de casos múltiplos, em que a unidade de análise são os empreendedores de *startups* brasileiras que se internacionalizaram. Foram realizadas entrevistas para coletar as informações por meio de roteiros semiestruturados. Utilizou-se da análise de conteúdo proposta por Bardin (2009) para obter o resultado da pesquisa, que apontou um perfil empreendedor que tem uma necessidade de realização que avalia os riscos para planejamento das mudanças e não se preocupa tanto com o poder. Assim, o empreendedor de *Startups Born Global* vê o mercado internacional como um único mercado e busca agir rápido para geração de soluções de forma enxuta.

Palavras-chave: Perfil Empreendedor, *Startup*, Novos Negócios, Inovadores, Internacionalização e *Born Global*.

ABSTRACT

The Startups theme, companies with growth potential at scale through a repeatable and scalable business model, which has been widely discussed in the market, in the media and in scientific research. This theme shares a global vision that is also found in the concept of Born Globals (BGs), companies that, shortly after their emergence, become transnational corporations. This research is based on where these themes come together, the search for expansion to new markets of BGs and the scalability of Startups, with the perspective of understanding the Entrepreneur Profile (PE), which is a characteristic feature of those who move the economy, Of Startups with BGs features. In order to understand this profile, the characteristics defined by McClelland (1987), which are adopted by the United Nations (UN) and in Brazil widely disseminated by SEBRAE (Brazilian Service of Support to Micro and Small Companies) through the Empretec course . Thus, the present study le the present work raises the question: what is the profile of the entrepreneurs of Sstartups with Bborn Gglobal characteristics? To answer this question, we sought references in the literature on Entrepreneurship focused on Entrepreneur Profile, New Business focused on StartupStartups and Internationalization focused on Born GlobalBorn Globals. The study project is a qualitative research, composed of multiple case studies, where the unit of analysis are the entrepreneurs of Brazilian startups who have internationalized. Interviews were conducted to collect information through semi-structured scripts. The content analysis proposed by Bardin (2009) was used to obtain the research result, which pointed out an entrepreneurial profile that has a need of realization that evaluates the risks for the planning of the changes and does not worry so much about the power. Thus, the Startups Born Global Entrepreneur of international market as a single market and seeks to act fast to generate solutions in a lean way.

Keywords: Entrepreneur Profile, Startup, New Business, Innovative, Internationalization and Born Global.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS ATITUDINAIS DO EMPREENDEDOR	24
QUADRO 2 - TEMPO PARA HABILITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO.....	36
QUADRO 3 - DEFINIÇÕES DE BORN GLOBAL	39
QUADRO 4 - TRÊS MODELOS ALTERNATIVOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL.....	40
QUADRO 5 - GRUPOS DE CONVITE PARA A PESQUISA.....	54
QUADRO 6 - MENSAGEM ENVIADA NOS GRUPOS	55
QUADRO 7 - QUESTÕES PARA O CONJUNTO DE REALIZAÇÃO DO PERFIL EMPREENDEDOR	56
QUADRO 8 - QUESTÕES PARA O CONJUNTO DE PLANEJAMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR.....	58
QUADRO 9 - QUESTÕES PARA O CONJUNTO DE PODER DO PERFIL EMPREENDEDOR	58
QUADRO 10 - QUESTÕES SOBRE A VIVÊNCIA DE STARTUP.....	59
QUADRO 11 - QUESTÕES SOBRE OS ASPECTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	60
QUADRO 12 - STARTUPS QUE PARTICIPARAM DA FASE DE ENTREVISTAS.....	62
QUADRO 13 - RESPOSTAS DO FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÕES PREVIAS DE ACORDO COM O APÊNDICE I, PARTE 1 DE 7.....	116
QUADRO 14 - RESPOSTAS DO FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÕES PREVIAS DE ACORDO COM O APÊNDICE I, PARTE 2 DE 7.....	117
QUADRO 15 - RESPOSTAS DO FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÕES PREVIAS DE ACORDO COM O APÊNDICE I, PARTE 3 DE 7.....	118
QUADRO 16 - RESPOSTAS DO FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÕES PREVIAS DE ACORDO COM O APÊNDICE I, PARTE 4 DE 7.....	119
QUADRO 17 - RESPOSTAS DO FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÕES PREVIAS DE ACORDO COM O APÊNDICE I, PARTE 5 DE 7.....	120
QUADRO 18 - RESPOSTAS DO FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÕES PREVIAS DE ACORDO COM O APÊNDICE I, PARTE 6 DE 7.....	120
QUADRO 19 - RESPOSTAS DO FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÕES PREVIAS DE ACORDO COM O APÊNDICE I, PARTE 7 DE 7.....	121

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - TAXA DE EMPREENDEDORISMO SEGUNDO ESTÁGIO DOS EMPREENDIMENTOS – BRASIL - 2014.....	13
TABELA 2 - NOTA PARA FACILIDADE DE ESTABELECEER EMPRESA ESTRANGEIRA	37

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA SEGUNDO ESTÁGIO DE EMPREENDIMENTO TEA, TEE, TTE – BRASIL – 2002:2014	14
FIGURA 2 - PRINCIPAIS PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE O EMPREENDEDOR E SUAS INTERCONEXÕES	22
FIGURA 3 - PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE PERFIL EMPREENDEDOR	28
FIGURA 4 - CONJUNTOS DO PERFIL EMPREENDEDOR	32
FIGURA 5 - MODELO DE NEGÓCIO	44
FIGURA 6 - DOMÍNIOS DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR	48
FIGURA 7- FUNIL DE PESQUISA - SÍNTESE DA PROPOSTA DE ESTUDO	52
FIGURA 8 - OBJETO DE PESQUISA	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABStartups	Associação Brasileira de Startups.
Anprotec	Associação nacional de entidades promotoras de empreendimentos inovadores.
Apex-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos.
BG	<i>Born Global.</i>
BNB	Banco do Nordeste do Brasil.
BRICs	Brasil, Rússia, Índia e China.
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IoT	<i>Internet of Things</i>
Mercosul	Mercado comum do cone sul
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
PE	Perfil Empreendedor
SBG	<i>Startup Born Global</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
TEA	Taxa de Empreendedores em fase inicial
TEE	Taxa de Empreendedores Estabelecidos
TTE	Taxa Total de Empreendedores

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA	13
1.2	BREVE DESCRIÇÃO METODOLÓGICA	17
1.3	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	EMPREENDEDORISMO E PERFIL EMPREENDEDOR	20
2.1.1	<i>Análise histórica do conceito de empreendedorismo</i>	20
2.1.2	<i>Dos estudos sobre perfil empreendedor</i>	24
2.1.3	<i>Perfil empreendedor segundo McClelland</i>	29
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O MODELO <i>BORN GLOBAL</i>	35
2.2.1	<i>O comércio exterior no Brasil</i>	35
2.2.2	<i>Teorias de internacionalização de empresas</i>	37
2.3	STARTUPS	41
2.3.1	<i>O Conceito de startups</i>	41
2.3.2	<i>Modo de trabalho das Startups</i>	43
2.3.3	<i>O Ecossistema de startups</i>	47
3	METODOLOGIA	51
3.1	TIPO DE PESQUISA	53
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	53
3.3	SELEÇÃO DOS CASOS	54
3.4	MÉTODOS DE COLETA	56
3.4.1	<i>Das questões a partir do referencial teórico</i>	56
3.5	ANÁLISE DE CONTEÚDOS	61
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1	ANÁLISE INICIAL DOS DADOS	62
4.2	CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	64
4.2.1	<i>Busca de oportunidades e iniciativa</i>	64
4.2.2	<i>Persistência</i>	69
4.2.3	<i>Correr riscos calculados</i>	72
4.2.4	<i>Exigência de qualidade e eficiência</i>	74
4.2.5	<i>Comprometimento</i>	77
4.3	CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	79
4.3.1	<i>Busca de informações</i>	79
4.3.2	<i>Estabelecimento de metas</i>	81
4.3.3	<i>Planejamento e monitoramento sistemáticos</i>	83
4.4	CONJUNTO DE PODER	84
4.4.1	<i>Persuasão e rede de contatos</i>	84
4.4.2	<i>Independência e autoconfiança</i>	85
4.5	ANALISANDO O PERFIL EMPREENDEDOR DOS EMPREENDEDORES DE SBG	86
4.5.1	<i>Conjunto de realização dos empreendedores de SBG</i>	86
4.5.2	<i>Conjunto de planejamento dos empreendedores de SBG</i>	88
4.5.3	<i>Conjunto de poder dos empreendedores de SBG</i>	88
4.6	VISÃO DE <i>STARTUP</i> E INTERNACIONALIZAÇÃO	89
4.6.1	<i>Visão de startup</i>	89
4.6.2	<i>Visão de Internacionalização e Produto/Serviço</i>	94

4.7	VISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES EM <i>STARTUPS BORN GLOBAL</i>	99
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	105
	APENDICE A	111
	APENDICE B	113
	ANEXO I	116

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico transformou a indústria, a produção, os bens de consumo e o modo de como os serviços são prestados, alterando o modo de agir das empresas, dos mercados e das pessoas. É difícil, hoje, imaginar a vida humana sem esta tecnologia, principalmente sem internet. Aos poucos, a robotização das coisas ou Internet das Coisas, do inglês: Internet of Things (IoT), se torna parte da rotina humana, afetando também os bens de consumo e o modo de viver. São novos modelos de negócios surgindo, que vão transformando e impactando o dia-a-dia das pessoas. Vive-se uma transformação nos mercados tradicionais e uma intensa criação de novos mercados, causando disrupção no modo como se faz as coisas. Diversos serviços estão sendo remodelados por novas mentes, em sua maioria formadas por jovens, que traçam melhorias em negócios tradicionais pensando em uma nova forma de solucionar as “dores” ou problemas da sociedade, seja na necessidade de conseguir uma vaga no mercado de trabalho ou um novo meio de transporte e locomoção ou em como obter maior eficiência energética, tanto na produção, como no uso da energia, ou na utilização dos recursos naturais ou soluções para relacionamentos sociais e de negócios.

Boa parte dessas soluções se dá por meio de *softwares*, aplicações *web* ou embarcados em algum dispositivo eletrônico. Aplicativos possibilitam uma fácil replicação para a utilização do serviço prestado por aquela solução, sendo repetível do ponto de vista de sua produção. Essa característica de repetição, ou repetibilidade, juntamente com a quebra de fronteiras físicas promovida pela internet, com a computação em nuvem (em inglês *Cloud Computing*), possibilita que esses aplicativos rapidamente se tornem populares ao redor do mundo. No entanto, a tecnologia por si só seria inútil sem a criatividade e o empreendedorismo de pessoas que a utilizaram em benefício dos negócios e melhoria de seus seguimentos.

Agora uma empresa, recém-criada, dentro de alguns anos ou meses pode alcançar milhares de clientes e poderá ter seu valor atribuído na casa dos milhões dólares ou, em alguns casos mais incríveis, em bilhões de dólares como ocorreu com o Instagram, uma rede social na qual o usuário aplica filtros em fotos e compartilha para seus seguidores, e com o Uber, uma empresa que oferece serviço semelhante ao táxi cobrando um valor menor e que preza pela experiência do serviço de transporte para o usuário.

Toda essa revolução nos modelos tradicionais e na criação de novos mercados são proporcionadas por seres com traços comuns, com um perfil que é orientado ao crescimento, ao desenvolvimento de negócios, pessoas com o Perfil Empreendedor (PE).

1.1 Problema e objetivo de pesquisa

Transformar para facilitar a vida em sociedade. O empreendedorismo não é dos dias atuais. Acontecia na caça, na pesca, no cultivo de plantações, na construção do abrigo, das vestes, das ferramentas para aumento da produtividade e até mesmo para a seguridade da vida. Desde a origem humana, seres se destacam dos demais em busca de realizar algo que idealizam para melhoria da arte de fazer as coisas. Com as oportunidades, essas pessoas se sobrepõem ao risco e ao medo da empreitada e se lançaram à reprodução de sua visão.

Como ser inquieto, ele busca melhorar a todo instante seu modo de vida e dos demais. Em uma visão atual de globalização, os desafios são cada vez maiores, culturais, linguísticos, infraestrutura, entre outros que difere de nação para nação, de região para região. Esse perfil empreendedor está também nas *Startups*, empresas que exploram mercado por meio de produtos ou serviços inovadores de forma repetível e escalável, com perspectivas de alcance global. Neste contexto, para este trabalho, busca o perfil empreendedor em *Startups* no modelo *Born Globals* (BGs) de internacionalização de firmas. As BGs são empresas que se internacionalizam em poucos anos após sua fundação.

O desenvolvimento econômico é hoje um dos fatores mais importantes para a sociedade. O Brasil se configura entre os 10 maiores PIB do mundo, atrás da Rússia, França, Alemanha, Japão, China e os Estados Unidos (CIA, 2015). Neste cenário, a figura do empreendedor é destaque, pois ele promove o desenvolvimento econômico, atuando de forma dinâmica por resultados, que são advindos de seus esforços (ROCHA; FREITAS, 2014). Caracterizado por um perfil que não mede esforços para implantar e gerenciar seu negócio, promovendo a geração de emprego e renda.

A importância do empreendedorismo no Brasil é demonstrada pelo relatório da pesquisa GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2014), que revela que a taxa total de empreendedores (TTE) em fase inicial (TEA) e estabelecidos (TEE) no Brasil é 34,5% da população adulta economicamente ativa, de 18 a 64 anos. E este número vem em evolução, sendo que em 2011 representava 26,9% da população e em 2013 representou 32,3%. Abaixo, se encontra a tabela com a representação por estágio do empreendimento:

Tabela 1 - Taxa de Empreendedorismo segundo estágio dos empreendimentos – Brasil - 2014

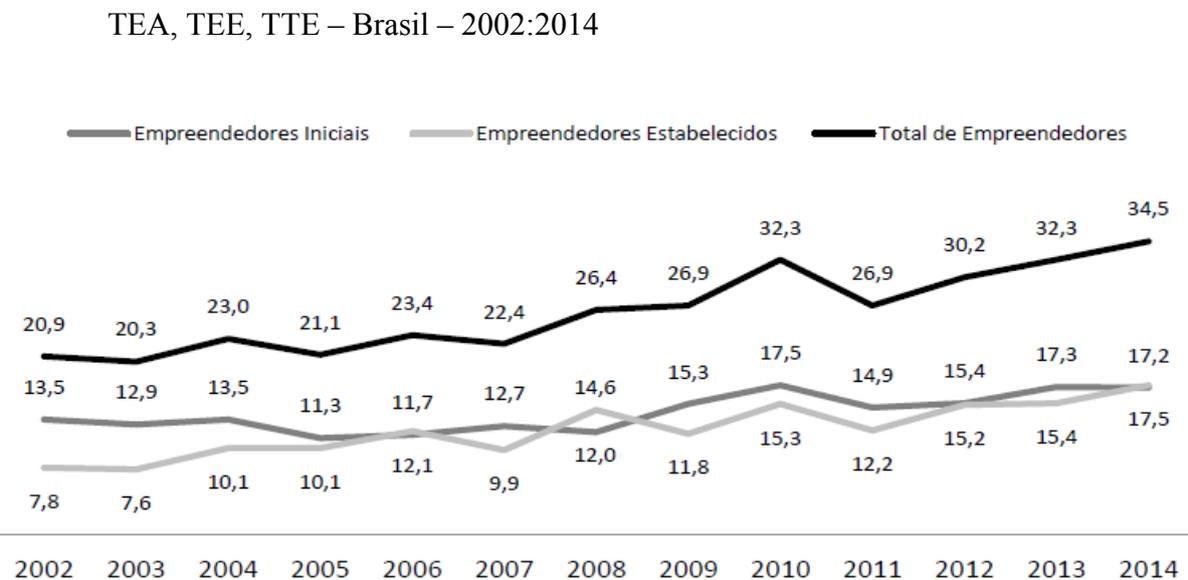
<i>Estágio do empreendedorismo</i>	<i>Percentual da população Brasileira de 18-64 anos</i>
------------------------------------	---

<i>Empreendedores Iniciais (TEA)</i>	17,2
<i>Empreendedores Nascentes</i>	3,7
<i>Empreendedores Novos</i>	13,8
<i>Empreendedores Estabelecidos (TEE)</i>	17,5
<i>Taxa total de empreendedores (TTE)</i>	34,5

Fonte: GEM Brasil (2014).

Deve ser observado que a soma dos percentuais empreendedores iniciais (17,2%) e dos estabelecidos (17,5%) é maior do que a taxa total de empreendedores (34,5%) pois alguns empreendedores são classificados em mais de uma categoria ao mesmo tempo, por possuir mais de um negócio. De acordo com o gráfico abaixo, é possível notar um crescimento da atividade empreendedora no Brasil:

Figura 1 - Evolução da atividade empreendedora segundo estágio de empreendimento TEA, TEE, TTE – Brasil – 2002:2014



Fonte: GEM Brasil (2014).

A razão entre necessidade e oportunidade, no Brasil, para cada empreendedor que iniciou suas atividades por necessidade, 2,4 empreenderam por oportunidade (GEM, 2014).

O aumento da capacidade de compra da população nos últimos anos, aliado ao crescente

acesso as ferramentas digitais e à infraestrutura de internet caracteriza um ambiente extremamente fértil para o desenvolvimento de *Startups*. As tecnologias que estão saturadas em países como os Estados Unidos, por exemplo, ou ideias altamente escaláveis por meio do e-commerce que se encontram amplamente difundidas em outros países, encontram no Brasil um mercado praticamente virgem, que aumenta diariamente sua sede pelo consumo digital (ARRUDA et al., 2013).

O relatório GEM Brasil (2014) não traz o conceito de startup. Porém, outros estudos como o *Global Startup Ecosystem* (2015) da Compass, o Índice de Cidade Empreendedoras da *Endeavor* Brasil (2015), o *Fostering a Startup and Innovation Ecosystem* da UPGlobal (2014), o Relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento sobre Mercados Inclusivos no Brasil (2015) e pesquisas científicas como as publicações da Fundação do Cabral como a Causas da Mortalidade de *Startups* Brasileiras de Arruda et. al. (2014) e o Ecossistema Empreendedor Brasileiro de *Startup* (2013), bem como diversos outros artigos e publicações, reforçam a importância do estudo sobre Startups no Brasil. Nos estudos sobre *Startups* são ressaltadas suas características globais. Por esse motivo, foi realizada também uma pesquisa teórica sobre a internacionalização das empresas, como foco nas *Born Globals*, empresas que atuam globalmente em poucos anos de seu surgimento. Neste trabalho, será utilizado para estas *Startups* o termo *Startup Born Global* (SBG).

Essa pesquisa busca analisar o perfil do empreendedor em *Startups* com visão *Born Global*, que está se lançando ou se lançou ao mercado externo. Aldea e Carneiro (2010) sugeriram em sua pesquisa o estudo da aplicabilidade de teorias, que expliquem a internacionalização das empresas de pequeno porte, em particular, aquelas que adotaram um padrão precoce e abrangente, como as BGs, que se inserem no mercado internacional, muitas vezes, desde o primeiro ano de suas atividades, esse estudo preocupa-se com o fator internacionalização de empresas micro e de pequeno porte.

Levando também em conta o que ressalta Schmidt e Bohnenberger (2009), que há uma relação entre o desempenho das organizações e o Perfil Empreendedor. Pois, segundo esses pesquisadores, a inovação, a proatividade e a agressividade competitiva são características empreendedoras associadas ao desempenho organizacional. Com isso, é perceptível que o perfil empreendedor influencia o desempenho organizacional podendo esse direcionar a empresa para a internacionalização, ou mesmo visualizar a internacionalização antes do surgimento oficial da firma.

Laranjeira (2012) em seu estudo exclusivamente teórico analisa o impacto do

empreendedor internacional na criação e desenvolvimento das *Born Globals*. Nele, a autora desenvolve um modelo conceitual que especifica a interligação entre as duas variáveis em estudo - perfil internacional do empreendedor e Born Global.

Outro fator é que a temática da internacionalização de empresas é um tema pouco explorado no Brasil e carece de estudo devido a fatores ambientais e estratégicos como a localização geográfica do país, o seu potencial natural e políticas internacionais que já são deficientes em negócios tradicionais, o que torna o desafio maior em se tratando de empresas como as *Startups*. No entanto, o Brasil é o maior país da América do Sul, sendo também sua principal economia, participando do Mercosul – Bloco econômico da região e do BRICs – Brasil, Rússia, Índia e China, bloco formado por países emergentes. Logo, o mercado externo possibilita inúmeras oportunidades de negócio as empresas brasileiras.

Os países buscam uma balança comercial positiva (ALDEA; CARNEIRO, 2010). Logo é importante o fortalecimento das exportações e da formação de políticas públicas para as SBGs e todas as demais *Startups*.

O mercado aposta em empresas que contam por trás um comando com o PE, que pensa em expandir rápido com o menor custo possível. Rompendo muitas vezes o limite territorial e econômico de seus países de origem, levam suas *Startups* a se enquadrar na teoria das *Born Globals* (BGs), de atuação em vários países e mercados.

Este trabalho se restringiu a abordar as possíveis associações entre o perfil empreendedor e as *Startups* que se enquadram no modelo *Born Global*, presentes no estado da arte sobre esses temas, composto por autores conceituados.

Dada a importância dos estudos do Perfil Empreendedor (PE) e das *Startups* para o macro estudo do empreendedorismo no Brasil, juntamente com a importância dos estudos de internacionalização das empresas e a importância destas áreas para as pesquisas de administração e economia, esta pesquisa busca investigar o perfil empreendedor com a seguinte questão de pesquisa: “Qual é o perfil dos empreendedores das *Startups* com características *Born Global* e qual a sua visão de mercado?”.

A descoberta desse PE possibilitará um ganho principalmente para as estratégias de formação de empreendedores com perspectiva de internacionalização. Logo, para o alcance dessa resposta, esta pesquisa utiliza os conceito de McClelland(1987) e tem como objetivo geral: analisar o Perfil Empreendedor nas *Startups* no modelo *Born Global* de internacionalização e sua percepção de mercado. Para o alcance desse perfil se conta também com os objetivos específicos: 1 – Analisar as características empreendedoras do perfil

empreendedor no conjunto de Realização; 2 - Analisar as características empreendedoras do perfil empreendedor no conjunto de Planejamento; 3 - Analisar as características empreendedoras do perfil empreendedor no conjunto de Poder; 4 - Identificar o ecossistema o qual o empreendedor está inserido; e 5 – Descobrir a visão do empreendedor das *Startups Born Global* sobre o mercado Global.

1.2 Breve descrição metodológica

Buscou-se realizar um estudo de casos múltiplos, em que os empreendedores são tratados como estudos de casos tendo como questões tipo “como” e “por que” utilizadas quando se tem baixo controle sobre os acontecimentos do objeto de pesquisa e quando o foco são fenômenos contemporâneos aplicados de alguma forma a vida real, considerados casos complexos (YIN, 2005). Dessa forma, trata-se de um trabalho de estudos de casos múltiplos.

A seleção dos participantes da pesquisa se deu de forma direta e indireta: direta, por meio dos contatos do pesquisador em suas participações nos principais eventos de empreendedorismo no Brasil e por grupos específicos do tema em redes sociais e indireta, enviando e-mail com as principais instituições de apoio ao empreendedorismo do Brasil.

A coleta realizada por meio de entrevista, seguindo um roteiro semi-estruturado. Com as entrevistas realizadas por meio virtual, sendo as entrevistas gravadas para posterior análise de conteúdo. A fase de análise seguiu o proposto por Bardin (2009).

1.3 Justificativa de pesquisa

Em termos acadêmicos, esta pesquisa traz uma contribuição teórica, com a intenção de favorecer o conhecimento e a investigação nos temas abordados considerando que nem todas as abordagens a respeito do perfil empreendedor investigou as *Startups* em modelo de internacionalização *Born Global* de forma devidamente aprofundada, assim, contribuindo com os estudos anteriores.

Do ponto de vista da administração, esta pesquisa contribui para a ampliação da base de conhecimento de empreendedorismo e inovação no contexto da internacionalização das empresas *Startups*. Espera-se, de forma concreta, que este estudo contribua para as mudanças da prática da administração nas questões relacionadas ao perfil empreendedor em *Startups* e na internacionalização desses novos negócios por meio da figura do empreendedor. De forma

ainda mais específica nos estudos organizacionais de perfil empreendedor, no que se refere ao empreendedor internacional em empresas *Startups Born Globals*.

No campo social, julga-se que o entendimento do perfil empreendedor dos empreendedores de *Startups* que se enquadram no modelo *Born Global* estreita a relação empresa e sociedade, à medida que esclarece para as pessoas as definições e comportamentos que colaboram para o empreendedorismo no processo de internacionalização.

Por fim, em termos pessoais, o estudo do perfil empreendedor em *Startups* que se enquadrem nas características do modelo de internacionalização *Born Global*, busca agregar ao pesquisador conhecimentos profundos e sólidos sobre esses assuntos, além de possibilitar o envolvimento em trabalhos relacionados ao tema.

Com isso, a pesquisa se justifica pela necessidade de entendimento do perfil empreendedor desse ator que busca desbravar o mercado global, mesmo com as adversidades típicas do Brasil, sendo pequeno e pensando grande.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco seções iniciando pela introdução, seguido por uma revisão da literatura sobre a área do empreendedorismo e do perfil empreendedor, internacionalização com foco no modelo *Born Globals* e das *Startups*. Na terceira parte se encontra a metodologia de pesquisa. Em seguida, tem-se a análises dos resultados e discussões. Fechando o trabalho com as conclusões e limitações da pesquisa, bem como as propostas de pesquisas futuras. Ao final do trabalho, se encontra as referências, os apêndices (com o roteiro utilizado nas entrevistas) e o anexo.

Na introdução desse trabalho, foram apresentados o contexto do tema de investigação, a definição do problema de pesquisa em estudo, a justificativa da pesquisa, o objetivo principal, os objetivos específicos, a delimitação de pesquisa e a relevância do estudo.

Na seção dois é apresentada a revisão da literatura com as referências teóricas desta pesquisa. Conceituando Empreendedor, discutindo as características empreendedoras e definindo o perfil empreendedor utilizado para a pesquisa. Esta seção também explora a internacionalização de empresas em específico ao que compete o modelo *Born Global*. Por fim, também é conceituado o termo *Startup* e como essa nova abordagem empresarial é relevante para os estudos da administração de empresas, para a economia e para a sociedade.

Na seção três é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação,

descrevendo a alegação de conhecimento empregada, o tipo de pesquisa, a forma de coleta, o tratamento do conteúdo e as limitações do método empregado.

Na seção quatro, se encontra as análises das entrevistas e a aderência do modelo proposto as respostas dos entrevistados.

Na seção cinco, apresenta-se as conclusões da pesquisa, sugestões e recomendações para futuras pesquisas.

Ao fim do trabalho, são listadas as referências bibliográficas, os apêndices e anexo da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo realiza-se uma discussão abordando o empreendedorismo com ênfase no perfil empreendedor de McClelland (1987) realizando uma análise histórica, discutindo os conceitos, a internacionalização com ênfase no modelo *Born Global* sendo discutido o comércio exterior no Brasil bem como as teorias de internacionalização de empresas e por fim as Startups em seu conceito, ferramentas, métodos e seu ecossistema empreendedor.

2.1 Empreendedorismo e perfil empreendedor

Há duas correntes de estudo do empreendedorismo, uma voltada a economia, os neo-schumpeterianos, e outra comportamentalista (Cunha, 2004; Filion, 1999). Filion (1999) indica que os economistas foram pioneiros no estudo do campo, depois seguido pelos behavioristas. Para Filion (1999), o empreendedor é caracterizado de acordo com a área que o estuda: os economistas o consideram inovador, já os comportamentalistas ressaltam sua criatividade e intuição.

Cunha (2004) também os diferencia de forma semelhante, para ele os neo-schumpeterianos entendem que a geração de novos negócios, onde o empreendedor identifica oportunidades, corre os riscos e busca lucro, produz o desenvolvimento econômico e os comportamentalistas vêem o empreendedor como alguém inovador e criativo, possuidor de um dom, uma liderança nata, que conquista e envolve outras pessoas.

2.1.1 Análise histórica do conceito de empreendedorismo

Quanto a origem da palavra, Filion (1999) destaca a origem francesa, de *entrepreneur*, do século XII, sendo associada a “aquele que incentivava brigas” (Vérin, 1982 *apud* Filion, 1999, p. 18). De acordo com o autor, no século XVI, tal termo descrevia uma pessoa que assumia a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Entretanto, foi no final do século XVII e início do século XVIII que o termo foi utilizado para referir-se à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimento.

Segundo Schmidt e Bohnenberger (2009), a palavra *empresario*, *imprenderere*, tem origem no latim medieval, antes do século XV e significa tentar “empresa laboriosa e difícil”, ou ainda, “pôr em execução” (p.293).

Para Cunha (2004), a origem do termo empreendedorismo vem da segunda metade do

século XVIII e do início do XIX, com Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, ambos economistas. Eles definiam os empreendedores com aqueles que corriam riscos, pois na época o empreendedor investia seu próprio dinheiro. Em 1911, o professor de Havard, Joseph A. Schumpeter com a publicação de “Teoria do Desenvolvimento Econômico” liga o termo aos conceitos de inovação.

O tema do empreendedorismo hoje é amplamente discutido na academia. Nos anos 80 houve uma expansão do campo de estudo levando a temática do empreendedorismo a interagir com várias outras disciplinas. Levou as organizações a uma rápida mudança a fim de absorver as transformações tecnológicas (FILION, 1999). Os estudos de empreendedorismo contam com uma linha de estudo que investiga o perfil empreendedor e suas diversas influências nas organizações e na sociedade.

Aqueles que assumiam cargos de responsabilidade governamental, muitas vezes, deveria possuir uma visão holística e futurística do projeto que estavam a frente. Assim como os que comandavam uma ação militar desenvolviam uma estratégia para obter sucesso frente ao oponente (FILION, 2000). Não é difícil perceber que nos momentos de guerra a humanidade gerou grande volume de invenções e algumas se tornaram inovações. O empreendedorismo se caracteriza por um fenômeno de ação necessitando que o empreendedor seja protagonista do seu empreendimento fazendo com que os processos se movam pelo seu comando (ROCHA; FREITAS, 2014).

Para Ries (2012) o empreendedorismo é a arte de fazer tudo ao mesmo tempo de forma equilibrada, logo o empreendedor está a todo momento gerenciando.

O empreendedorismo é um fator importante para a economia, por isso é relevante entender como as pessoas se tornam empreendedoras bem-sucedidas. O empreendedorismo consiste na criação de uma nova oportunidade de negócio, que não existia, atrelada a ideia de crescimento (COLLINS; HANGES; LOCKE, 2004).

A pesquisa do tema empreendedorismo aguça a curiosidade de estudiosos da área pois se acredita que conhecendo a área, seus conceitos e características pode se compreender o motivo de sucesso ou insucesso dos empreendimentos. Estudar o tema é detalhar a natureza humana frente aos desafios (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012).

Atualmente há um volume considerável de publicações na área de empreendedorismo, porém muitas questões ainda precisam ser abordadas (COLLINS; HANGES; LOCKE, 2004).

Fillion (1999) ressalta que qualquer discussão sobre pequenas empresas deve ser precedida, necessariamente, do conceito de empreendedorismo. Para ele, os pesquisadores

McClelland. E como nesse estudo é abordado o empreendedor pelo ponto de vista comportamental, então são utilizados os conceitos de McClelland (1987) para definição do perfil empreendedor, pois de acordo com a corrente comportamental o perfil influencia as ações do empreendedor. Além disso, as declarações de McClelland foram testadas por diversos estudos (COLLINS; HANGES; LOCKE, 2004).

A abordagem comportamental é recente pois, anteriormente, o empreendedorismo era considerado apenas como um fenômeno ligado a criação de firmas. Apenas recentemente foi ampliada a visão para as manifestações na realização de projetos novos organizacionais independentes ou não da organização até então existente (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012).

As organizações criadas por empreendedores são a extrapolação da ideiação subjetiva de seus criadores. Assim o que os empreendedores fazem está ligado de forma íntima a sua percepção ao que ocorrem em um setor específico do meio que observam. E seu conhecimento adquirido por experiências, seja em um mercado específico ou no desenvolvimento de um produto, influenciará em uma visão diferente dos fatos e buscaram comercializar o que resulta dessa visão. A tarefa principal do empreendedor parece ser a de imaginar e definir o que fazer, as vezes até como fazer (FILION, 2000).

A capacitação empreendedora é importante pois fortalece a formação do indivíduo no ponto de vista técnico, humano e político, permitindo que os empreendedores estejam mais preparados para os riscos, a fim de que sejam melhor avaliados e minimizados, além de propiciar vantagem competitiva pois favorece a estratégia (BARBOSA; PINTO, 2010).

Rocha e Freitas (2014) destaca a educação empreendedora como um dos meios de melhor gerar empreendedores e formação de cultura empreendedora. Os autores surgiram como principais atividades educacionais para a formação em empreendedorismo as aulas expositivas, as visitas e contatos com empresas, o desenvolvimento de planos de negócios, o estudo de casos, a participação em trabalhos teóricos e práticos em grupo e individuais, bem como em grupos de discussão com a prática do *brainstorming*, a prática de elaboração e execução de seminários e palestras, a criação de produto, a criação de empresa, a aplicação de provas dissertativas, o atendimento individualizado, filmes e vídeos, jogos de empresas e simulações, sugestão de leituras, incubadoras e competições de plano de negócios.

Barbosa e Pinto (2010) conclui que a educação empreendedora deve ser realizada de forma integral, não abordada de forma pragmática e deve ser parte do projeto pedagógico, buscando florescer o potencial dos indivíduos para o aumento da produtividade e o ganho

financeiro dos empreendimentos, sem esquecer os benefícios sociais e ambientais.

Como o próprio significado a atividade de empreender não é nada fácil. Principalmente no Brasil onde a carga tributária é elevada comparada a outros países. É demorado e custoso abrir uma empresa no Brasil, onde se faz necessário os serviços de um contabilista registrado no conselho regional de contabilidade.

2.1.2 Dos estudos sobre perfil empreendedor

Para Rocha e Freitas (2014) o empreendedor é a figura que promove o desenvolvimento econômico, atuando de forma dinâmica por resultados, advindo de seus esforços. Ele não mede esforços para implantar e gerenciar seu negócio, promovendo a geração de emprego e renda.

Muito se tem atribuído o sucesso do empreendedor ao seu perfil, como se houvessem características que colaborassem para um empreendedor obter sucesso em seus negócios. Para Gabrielson et al. (2004), o que influencia a decisão de internacionalização por parte das empresas é o perfil do empreendedor, defendendo ainda que os fatores-chave para a criação das BGs são o empreendedor e a sua visão global. Eles dizem que são os empreendedores que já tiveram experiências profissionais no estrangeiro, que têm um maior conhecimento do mercado global.

Dentre os estudos encontrados sobre o tema, Schmidt e Bohnenberger (2009) procuraram ampliar a base conceitual sobre o perfil empreendedor, por meio uma vasta pesquisa da literatura sobre o tema. A partir dessa busca na literatura eles definiram características atitudinais comuns, citando diretamente ou indiretamente os autores a fim de sustentação teórica. Suas características propostas para o perfil empreendedor foram resumidas e apresentadas no quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Características Atitudinais Do Empreendedor

Características Atitudinais	Descrição
Auto eficaz	Habilidade psicológica do empreendedor em tomar controlar suas emoções para a motivação, a utilização de seus recursos cognitivos, pensamentos e na tomada de iniciativa para exercer o controle dos eventos na sua vida. A ciência de que os insucessos fazem parte da caminhada do empreendedor.
Assume riscos Calculados	Empreendedores não contam com a certeza. Capacidade de avaliar os riscos internos e externos de um negócio. Eles tomam riscos de forma inteligente, agem com rapidez e eficiência em relação as mudanças que favoreçam o sucesso econômico.

Características Atitudinais	Descrição
Planejador	O empreendedor imagina e define as situações que deseja alcançar. Além disso, especifica os meios e a forma da execução. Podendo executar e/ou acompanhar a execução de negócio para que as coisas aconteçam de acordo com o que ele estipulou.
Detecta Oportunidades	Habilidade de observar o mundo e identificar, reconhecer possíveis negócios, mesmo com informações superficiais, implícitas e de mudança constante, explorando e capturando valor de negócio.
Persistente	Capacidade do empreendedor manter a perseverança no seu objetivo e continuar trabalhando de forma intensiva, muitas vezes se privando socialmente, em um projeto de retorno incerto.
Sociável	Capacidade do empreendedor de interagir com a sociedade, retribuindo em termos econômico e de conhecimento.
Inovador	Capacidade de criar soluções para realização de um objetivo, definindo uma estratégia que esteja preparada para o risco e gere inovação.
Líder	Capacidade do empreendedor de exercer influência nos outros promovendo os objetivos em comum.

Fonte: Adaptado de Schmidt e Bohnenberger (2009).

Dessa forma são 8 (oito) as características propostas por Schmidt e Bohnenberger (2009) para a identificar do perfil empreendedor: auto eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, capacidade de planejar, capacidade de identificação de oportunidades, persistência, capacidade de ser sociável, capacidade de inovar e capacidade de liderar.

Com a influencia de McClelland (1987), Schmidt e Bohnenberger (2009) uniram os constructos auto eficácia, identificação de oportunidades e persistência, em um único chamado auto realização. Logo, os fatores utilizados no estudo de Schmidt e Bohnenberger foram: 1) Auto realização, 2) Líder, 3) Planejador, 4) Inovador, 5) Assume Riscos e 6) Sociável.

As características que formam o perfil empreendedor não são estanques e estão em todas as pessoas ao mesmo tempo (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Tanto que, Rocha e Freitas (2014) em seu estudo evidenciou que os estudantes que participaram de formações empreendedoras apresentam alterações significativas no perfil empreendedor, com crescimento nas dimensões de Auto realização, Planejador, Inovador e Assume riscos.

Para Fillion (2000), as características comuns nos empreendedores são: tenacidade, capacidade de tolerar ambiguidade e incerteza, bom uso de recursos, correm riscos moderados, são imaginativos e voltam-se para resultados.

Carreira et al. (2015) descrevem as empreendedoras como persistentes e perseverantes. Eles consideram a família e a crença em Deus importante para a obtenção do sucesso. Os pesquisadores indicam como características das empreendedoras a persistência e determinação, com base em coragem e confiança no trabalho, visão de mercado e suas oportunidades, baseadas

em pesquisas, intuição e percepção, estabelecem planejamento com metas e cumprem os prazos. Além disso, trabalham a formação e a manutenção de uma sólida rede de contatos, em relação aos riscos, buscam agir com segurança e moderação.

Para Cunha (2004), o jovem empreendedor é aquele que realiza as mudanças nas organizações, instituições e na sociedade, atuando como catalizador dessa demanda e gerador da mudança.

Filion (2000) também ressalta as características dos empreendedores bem-sucedidos, são elas: valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude, experiência em negócios, diferenciação, intuição, envolvimento, trabalhadores incansáveis, sonhadores realistas (visionários), líderes, trabalham em rede com moderação, têm o seu próprio sistema de relações com os empregados, controladores do comportamento das pessoas ao seu redor e aprendizagem dos seus próprios padrões.

As empresas precisam de pessoas que desenvolvem atividades criativas, que tomam decisões, que se expõem ao risco para superar desafios na busca de realizar algo fazendo a diferença, ou seja, dotados de um comportamento empreendedor (BARBOSA; PINTO, 2010). Com o conhecimento do perfil empreendedor a sociedade por meio das escolas, agências governamentais, investidores e outras entidades interessadas no potencial das pessoas poderia perceber os indivíduos mais aptos para realizar empreendimentos (COLLINS; HANGES; LOCKE, 2004).

As atividades dos empreendedores que Filion (2000) cita são: Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade; A chave é iniciar as mudanças; O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade; Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho; e Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio. Ele fala que a formação empreendedora é pautada nos seguintes pontos: Baseada em cultura de liderança; centrada na progressão individual; trabalha no desenvolvimento de ambos os lados do cérebro, com ênfase no lado direito; desenvolve padrões que buscam aplicações específicas e concretas; baseada no desenvolvimento do autoconhecimento (conceito de si) com ênfase na perseverança; e voltada para a aquisição de know-how direcionado para a definição de contextos que levem à ocupação de um lugar no mercado.

Barbosa e Pinto (2010) citam que para enfrentar os desafios da atualidade são necessários os conhecimentos em administração que vão além da formação acadêmica tradicional e um

comportamento de pró-atividade que permita identificar oportunidades e gerar transformação em uma visão global de mundo. Os autores explanam que estar atento ao mercado faz parte da tarefa do empreendedor, não deixando ele de observar as oportunidades e de avaliar sua viabilidade de mercado, um ponto a destacar é que o empreendedor busca uma solução nova para os problemas.

Segundo os autores para a inovação é preciso de pessoas empreendedoras, aquelas dotadas de iniciativa, perseverança, que correm riscos calculados e possuem uma visão crítica da realidade.

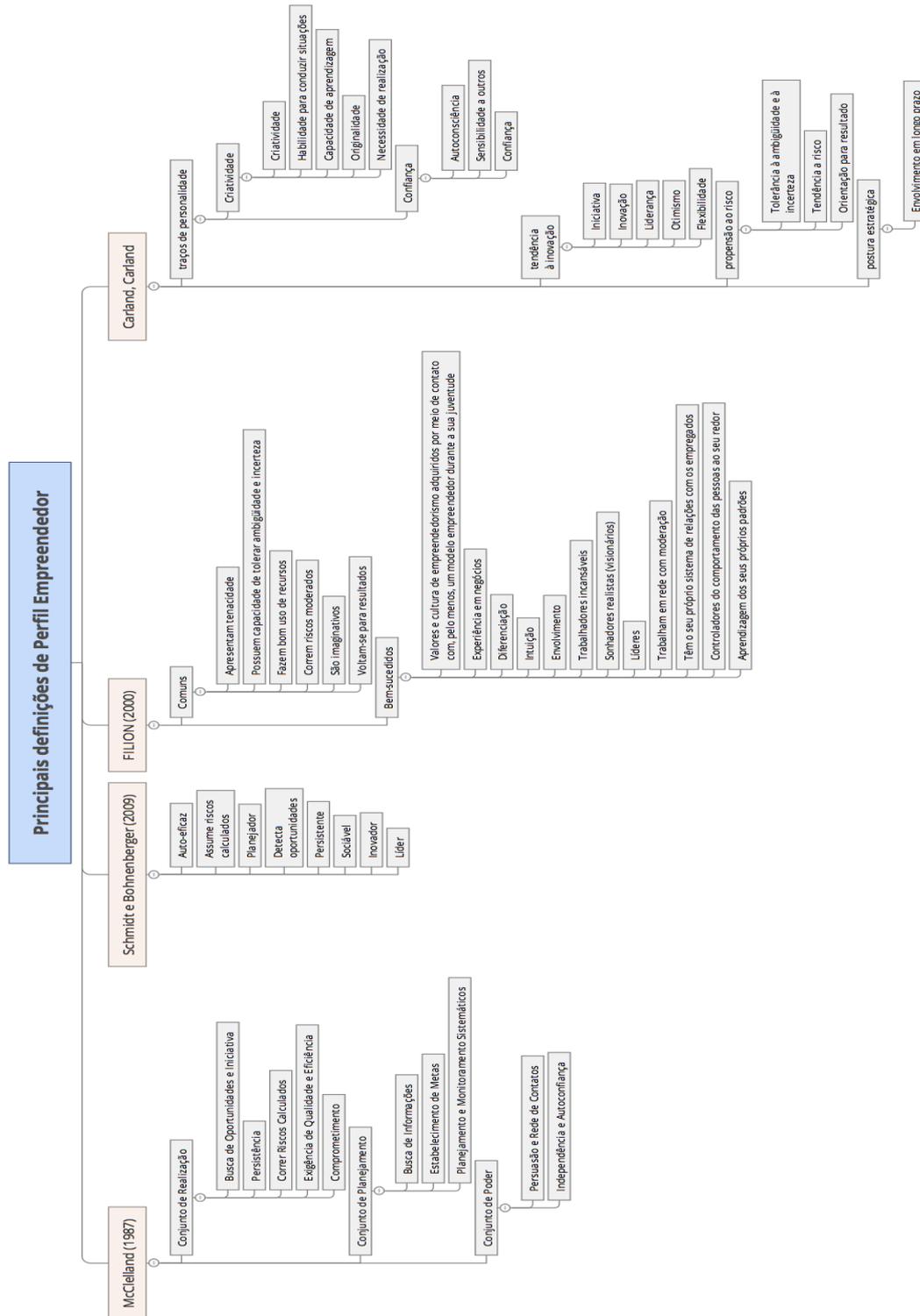
Os autores criticam o fato de diversas empresas fecharem e na maior parte dos casos é atribuída as dificuldades financeiras, não considerando o que a empresa pertence a um meio ambiente de exercício das atividades e dos negócios (BARBOSA; PINTO, 2010).

Em seu estudo que trata do comportamento empreendedor e da conduta inovadora, é percebido que esses dois são semelhantes em seus atributos, ao ponto de declarar que a conduta inovadora faz parte do comportamento empreendedor, sendo o comportamento empreendedor um pré-requisito para a inovação (BARBOSA; PINTO, 2010).

Collins, Hanges e Locke (2004) distinguem os fundadores daqueles que gerenciam, estando os fundadores com habilidades mais elevadas para perceber as oportunidades e os que assumem o topo da pequena empresa devem ter liderança e habilidades gerenciais.

Na figura 03, abaixo, são apresentadas as principais definições de perfil empreendedor encontradas:

Figura 3 - Principais definições de Perfil Empreendedor



Fonte: O autor.

Nota-se que em todas elas pode se perceber traços nativos a personalidade em comum. Algumas características são bem próximas e poderiam ser tratadas de forma semelhante. No entanto, o presente estudo não visa a geração de um modelo próprio para o perfil empreendedor

e baseado na maior relevância do campo fica escolhido o perfil definido por McClelland (1987) para a aplicação nos empreendedores de *Startups Born Global*.

2.1.3 Perfil empreendedor segundo McClelland

Um dos pioneiros a estudar o empreendedorismo na ótica da comportamentalista foi David McClelland. Ele foi um dos estudiosos mais respeitados de Harvard. David McClelland dedicou sua vida para estudar os empreendedores e o comportamento destes por considerar o impacto que eles podem causar nas nações (MATIAS; MARTINS, 2010). Era psicólogo e iniciou seus estudos no final da década de 1950 e desenvolvendo pesquisas por cinco décadas (MATIAS; MARTINS, 2010).

Para McClelland (1961) a motivação humana está ligada a três fatores dominantes: Poder (Dominante versus submisso), Afiliação (amigável versus distante) e Realização (tarefa focada versus emocional). Para as Nações Unidas e o Sebrae elas foram nomeadas como necessidade de realização, de planejamento e de poder.

Na necessidade de realização o indivíduo tem que testar seus limites, fazendo um bom trabalho e que promova a realização pessoal. Pessoas com alta necessidade de realização estabelecem metas realistas e alcançáveis e buscam ser competitivas. A necessidade de realização é a que os empreendedores mais buscam suprir. Ela que justifica as pessoas iniciarem um negócio (MCCLELLAND, 1961).

A necessidade de afiliação ocorre quando o indivíduo possui uma preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas no seu meio (MCCLELLAND, 1961).

Já a necessidade de poder vem da vontade de exercer autoridade sobre os outros, executar ações com esse poder (MCCLELLAND, 1961).

Mansfield, McClelland, Spencer e Santiago (1987) definiram 13 Competências Empreendedoras:

- 1 - Iniciativa - Toma ações que vão além de exigências de trabalho ou as demandas da situação - Faz as coisas antes de ser solicitado ou forçado por eventos. Atua para ampliar o negócio em novas áreas, produtos ou serviços.
- 2 - Vê e atua em oportunidades - Procura e toma medidas sobre oportunidades - Vê e atua em oportunidades (negócios, educação, ou crescimento pessoal). Aproveita oportunidades incomuns para obter financiamento, equipamentos, terra, espaço de trabalho ou assistência.

- 3 - Persistência - Toma medidas repetidas para superar os obstáculos que se na forma de atingir metas - Realiza ações repetidas ou diferentes para superar um obstáculo. Agir diante de um obstáculo significativo.
- 4 - Busca de Informações - Toma a ação própria para obter informações para ajudar a alcançar objetivos ou esclarecer problemas - Pesquisa pessoal sobre como fornecer um produto ou serviço. Consulta especialistas para negócios ou assessoria técnica. Busca informações ou faz perguntas para esclarecer o que é desejado ou necessário. Pessoalmente se compromete pesquisa, análise ou investigação. Usa contatos ou redes de informação para obter informações úteis.
- 5 - Preocupação com Alta Qualidade de Trabalho - Atua para fazer coisas que atendam ou superem os padrões de excelência existentes - Estados um desejo de produzir trabalho de alta qualidade. Compara o próprio trabalho ou o próprio trabalho da companhia favoravelmente ao de outro.
- 6 - Compromisso com o Contrato de Trabalho - Coloca a maior prioridade na obtenção de um trabalho concluído - Faz um sacrifício pessoal ou gasta um esforço extraordinário para concluir um trabalho. Aceita total responsabilidade por problemas na conclusão de um trabalho para os outros. Parcelas com os trabalhadores ou obras Em seu lugar para fazer o trabalho. Expressa a preocupação de satisfazer o cliente.
- 7 - Orientação de Eficiência - Encontrar formas de fazer as coisas mais rápido ou com menos recursos ou a um custo menor - Procura ou encontra maneiras de fazer as coisas mais rápido ou a um custo menor. Usa informações ou ferramentas de negócios para melhorar a eficiência. Expressa preocupação com os custos versus os benefícios de alguma melhoria, mudança ou curso de ação.
- 8 - Planejamento Sistemático - Desenvolve e usa planos lógicos, passo a passo, para alcançar objetivos - Planos, quebrando uma grande tarefa em sub-tarefas. Desenvolve planos que antecipam obstáculos. Avalia alternativas. Toma uma abordagem lógica e sistemática das atividades.
- 9 - Solução de problemas - Identifica ideias novas e potencialmente únicas para alcançar objetivos - Alterna para uma estratégia alternativa para alcançar um objetivo. Gera novas ideias ou soluções inovadoras.
- 10 - Autoconfiança - Tem uma forte crença em si próprio e próprias habilidades - Exprime confiança em sua própria capacidade de completar uma tarefa ou enfrentar um desafio.

Mantem o próprio julgamento em face da oposição ou início falta de sucesso. Faz algo que ele diz é arriscado.

- 11 - Assertividade - Enfrenta problemas e problemas diretamente com outras pessoas - Confronta problemas com os outros diretamente. Conta aos outros o que eles têm que fazer. Repreende ou disciplina aqueles que caem para executar como esperado.
- 12 - Persuasão - Persuade os outros com sucesso - Persuade alguém a comprar um produto ou serviço. Persuade alguém para fornecer financiamento. Persuade alguém a fazer outra coisa (além dos itens acima mencionados) que ele gostaria que essa pessoa fizesse. Afirma competência própria, confiabilidade, ou outras qualidades pessoais ou da empresa. Confirma forte confiança em produtos ou serviços da própria empresa ou organização.
- 13 - Uso de Estratégias de Influência - Usa uma variedade de estratégias para afetar outras pessoas - Atua para desenvolver contatos comerciais. Usa pessoas influentes como agentes para realizar seus próprios objetivos. Limita seletivamente as informações dadas a outros. Usa uma estratégia para influenciar ou persuadir os outros.
- 14 - Monitorização - Tomar medidas para garantir que o trabalho dos outros seja feito dentro do prazo e aceitavelmente - Desenvolve ou utiliza procedimentos para garantir que o trabalho seja concluído ou que o trabalho atenda aos padrões de qualidade. Supervisiona pessoalmente todos os aspectos de um projeto.
- 15 - Preocupação com o bem-estar dos outros - Toma medidas para responder às preocupações e necessidades pessoais dos outros - Toma medidas para melhorar o bem-estar dos funcionários ou outros. Toma medidas positivas em resposta a preocupações pessoais dos funcionários ou outros. Expressa preocupação com o bem-estar dos funcionários ou outros.

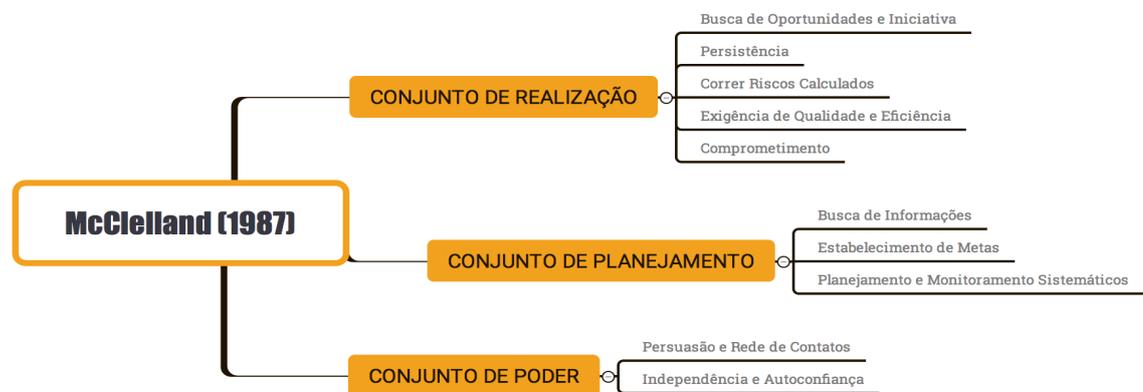
A relevância de seu estudo é tamanha que seu método foi adotado pela Organização das Nações Unidas - ONU e repassada no Brasil pelo SEBRAE. Por meio de um contrato com a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos), a *Management Systems International* – MSI, uma empresa de consultoria especialista em em treinamento para gestão e desenvolvimento, colaborou com a empresa de McClelland, a McBer & Company, situada em Boston, para desenvolver instrumentos de seleção e capacitação de empresários (LENZI; VENTURI; DUTRA, 2005).

No Brasil foi desenvolvido o programa de capacitação em empreendedorismo chamado EMRETEC, que busca o estímulo ao desenvolvimento de características realizadoras nos

empreendedores. O EMPRETEC é um programa desenvolvido pelo SEBRAE, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e com a Agência Brasileira de Cooperação, do Ministério das Relações Exteriores - ABC/MRE, que tem por objetivo identificar e aumentar o potencial empresarial.

Para o EMPRETEC as necessidades de McClelland foram chamadas de conjuntos, denominadas de conjunto de Realização, conjunto de Planejamento e conjunto de Poder. As características dos empreendedores são 10 e estão divididas nos três conjuntos, como é possível ver na figura 4:

Figura 4 - Conjuntos do Perfil Empreendedor



Fonte: MCCLELLAND (1987); SEBRAE (2015).

Fazem parte do conjunto de Realização a busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência e comprometimento. No conjunto de Planejamento estão a busca de informações, o estabelecimento de metas e o planejamento e monitoramento sistemático. No conjunto de Poder se encontra a persuasão e rede de contatos e a independência e autoconfiança.

Em relação as 15 características, algumas características foram unidas como a “Iniciativa” e a “Vê e atua em oportunidades”. Essas duas se tornaram a “Busca de Oportunidade e Iniciativa”, que consistem em desenvolver a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. Um empreendedor com essas características bem trabalhadas: ação com pro-atividade, antecipando-se as situações, a busca pela possibilidade de expandir seus negócios e o aproveitamento das oportunidades incomuns para progredir (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

Em relação as 15 características, algumas delas não mudaram como a Persistência, que é a característica de desenvolver a habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso. A

pessoa com essas características: Não desiste diante de obstáculos, reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos e Esforça-se além da média para atingir seus objetivos (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

Em relação as 15 características, houve as que tiveram o nome mudado, como a Solução de problemas que deu base para a “Correr Riscos Calculados”. Característica que fala da disposição de assumir desafios e responder por eles. O empreendedor com esta característica: Procura e avalia alternativas para tomar decisões, busca reduzir as chances de erro e aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

A “Exigência de Qualidade e Eficiência” característica que fala da capacidade de relaciona-se com a disposição e a inclinação para fazer sempre mais e melhor. Um empreendedor com essa característica: melhora continuamente seu negócio ou seus produtos, satisfaz e excede as expectativas dos clientes e cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015). Ela foi gerada da união das competências “Preocupação com Alta Qualidade de Trabalho” e “Orientação de Eficiência”.

O Comprometimento, que vem da competência empreendedora “Compromisso com o Contrato de Trabalho”, envolve sacrificio pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. O empreendedor traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso, atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados e coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

A Busca de Informações é a característica que envolve a atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio. O empreendedor envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado, investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços e busca a orientação de especialistas para decidir (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

O “Estabelecimento de Metas” compreende saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo. Assim, o empreendedor: persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo, tem clara visão de longo prazo e cria

objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

As competências empreendedoras “Planejamento Sistemático” e “Monitorização” deram origem a característica empreendedora “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos” que desenvolve a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados. O empreendedor com essa característica bem trabalhada: enfrenta grandes desafios, agindo por etapas, adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado e acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

As competências empreendedoras “Persuasão” e “Uso de Estratégias de Influência” formam a característica empreendedora “Persuasão e Rede de Contatos”. Ela engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionar com pessoas chave que possam ajudar a atingir os objetivos do seu negócio. Dessa forma, o empreendedor cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos, obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos e desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

Por fim, a característica empreendedora “Independência e Autoconfiança”. Ela desenvolve a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso. Um empreendedor que possui essa característica confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, é otimista e determinado, mesmo diante da oposição e transmite confiança na sua própria capacidade (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).

O perfil empreendedor é um dos temas abordados nas estruturas pedagógicas nas universidades e por isso é importante a sua caracterização (Cunha, 2004).

De acordo com o professor Soumodip Sarkar (2007), Diretor da Escola Doutoral da Universidade de Évora e coordenador da área de especialização de Empreendedorismo e Inovação no Mestrado em Gestão, estimular o empreendedorismo e a inovação é fundamental redução da taxa de desemprego, pois a sociedade precisa de empreendedores para a geração de emprego e renda. Para Sarkar (2007, p. 19):

Um sistema que não promove a excelência, que não recompensa quem toma iniciativas e assume riscos, só pode fomentar a mediocridade.[...] Chegou a hora de promover e premiar a excelência.

Em seu texto Sarkar comenta sobre o empreendedorismo em Portugal, comparando a disposição do povo português em desbravar mares e terras nos séculos XV e XVI, e o que ele chama de mediocridade a falta de disposição para empreender nos tempos mais recentes. Ele também lembra que a história portuguesa é de quem assume riscos.

Dando aos jovens conhecimento sobre empreendedorismo e desafios práticos, podem ser formados potenciais empreendedores. Diversas universidades estimulam os estudantes a empreender por meio das *startups*. A primeira experiência profissional de uma parcela da atual geração é com o empreendedorismo em competições de Startups, em projetos de rápido desenvolvimento e baixo custo. Tal ação colabora para a formação do ecossistema empreendedor.

Pesquisa realizada pela Endeavor (2013) no Brasil revela que 3 em cada 4 brasileiros prefeririam ter um negócio próprio a ser funcionário de uma empresa. Aproximadamente 88% da população brasileira reconhece os empreendedores como geradores de emprego. O número é o mesmo nos Estados Unidos e quase 20% maior do que no Japão. Em meio às melhores percepções sobre o empreendedorismo, as pessoas entendem ainda que ter um negócio próprio é assumir responsabilidades, poder oferecer oportunidades, “colocar a mão na massa”.

2.2 Internacionalização de empresas e o modelo *Born Global*

Nesta seção é discutida a internacionalização de empresas no Brasil e abordadas as principais teorias de internacionalização de empresas no mundo dando ênfase no modelo *Born Global* de internacionalização.

2.2.1 O comércio exterior no Brasil

Caporali (2015) afirma que a produtividade brasileira está estagnada, de 1990 a 2012 a produtividade subiu 0,8% ao ano, a Índia cresceu 4,2% e a China 8,2% ao ano. De acordo com o autor, se utilizar o conceito de produtividade total dos fatores o Brasil caiu 0,1% ao ano, enquanto a Índia e a China cresceram, respectivamente, 1,8% e 2,8%.

O Brasil precisa ser mais ativo na formação de acordos de livre comércio (CAPORALI, 2015). Fonseca (2015) aponta que enquanto países como Chile e México possuem 13 e 12 acordos de cooperação internacional, respectivamente, o Brasil conta apenas com três.

Quando um país possui baixa produtividade ele tende a depender de países de alta produtividade que dominam as cadeias de valor mundial (CAPORALI, 2015).

Um país para se manter competitivo de forma global necessita ser inovador em todos os setores: primário, secundário e terciário que congregarem as cadeias de valor (CAPORALI, 2015). Como pode ver na tabela abaixo, o Brasil trava na burocracia, em relação a outros países:

Quadro 2 - Tempo para Habilitação para realização de importação/exportação

País	Demora da concessão da licença
Brasil	~40 dias
China	~65 dias
Índia	~46 dias
Rússia	~31 dias
Cingapura	~9 dias
França	~9 dias
Reino Unido	~14 dias
Regional	Demora da concessão da licença
América Latina e Caribe	74 dias
Europa Oriental e Ásia Central	22 dias

Fonte: Investing Across Borders (2010).

O Brasil possui uma série de pontos a corrigir, fraquezas competitivas para que se alcance êxito no mercado global. Fonseca (2015) elencou algumas dessas fraquezas:

- Mão de obra pouco qualificada para atuar no comércio exterior e nos próprios segmentos de negócios;
- Uso de tecnologia defasada, tendo 15 anos em média as máquinas e equipamentos, dificultando a qualidade e a produtividade;
- Elevado custo para capital de giro e de investimento, elevando o custo dos bens produzidos;
- Elevada carga tributária e custo burocrático;
- Elevados custos logísticos, dada a infraestrutura oferecida em nossas cidades e rodovias;
- Alto nível de proteção comercial devido as tarifas de importação superiores a média internacional, o Mercosul possui um baixo nível de integração com cadeias de valor no restante do mundo;
- Falta de renovação da pauta exportadora brasileira, de produtos “dinâmicos”, produtos cuja demanda mundial vem crescendo, a exemplo: setores como microeletrônica, biotecnologia, software, farmacêuticos e serviços técnicos especializados;

Para o autor, ao invés disso, o Brasil exporta produtos de baixo valor agregado na

produção exportável, o trabalho é passar a entregar mais produtos acabados em vez de matéria-prima.

A nota do Brasil para a facilidade de estabelecer uma empresa estrangeira é uma das mais baixas de acordo com o relatório da Investing Across Borders (2010), ver tabela 03 abaixo:

Tabela 2 - Nota para Facilidade de Estabelecer empresa estrangeira

País/Região	Ranking de 0-100
Brasil	62,5
China	63,7
América Latina e Caribe	62,8
Japão	81,6
Estados Unidos	80
França	77,5
Reino Unido	85

Fonte: Investing Across Borders (2010).

A competitividade brasileira não é boa por não haver investimento em educação (CAPORALI, 2015). A educação profissional além de formar poucos jovens, os que chegam ao mercado de trabalho possuem pouca produtividade (CAPORALI, 2015).

Novos objetivos e estratégias são pensados pelas empresas brasileiras buscando a inserção no mercado internacional, para isso elas buscam parcerias no exterior, realizam fusões ou instalam uma parte da empresa (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007). Característica preconizada pelo modelo Uppsala.

2.2.2 Teorias de internacionalização de empresas

O padrão de internacionalização mais utilizado mundialmente, foi concebido pela escola nórdica, é o modelo Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977, 1990). A Uppsala é uma teoria que define que as empresas intensificam gradualmente as suas atividades nos mercados internacionais, ou seja, aos poucos a empresa vai experimentando o mercado internacional e se estabelecendo em determinados países (LARANJEIRA, 2012).

Ocorreu que o fenômeno de internacionalização das pequenas empresas de uma forma veloz e talvez até prematuro começou a chamar a atenção dos pesquisadores nos anos 1990. Na literatura internacional essas empresas obtiveram a denominação de *Born Globals*, que se traduzido para o português seria as empresas que nasceram para operar em vários países (ALDEA; CARNEIRO, 2010).

Mais precisamente em 1993, através de Rennie (1993), surgiu o conceito de *Born Global* (BG), que é antagônico aos tradicionais modelos de internacionalização. Elas podem ser

definidas como as empresas que nascem internacionais.

Outros termos também foram utilizados para fazer referência as *Born Globals*: *global start-ups* (McDougall e Oviatt, 1994), *high technology start-ups* (Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992), *infant multinationals* (Lindqvist, 1991), *instant internationals* (Preece, Miles e Beatz, 1999) e *international new ventures* (McDougall, Shane e Oviatt, 1994).

As *Born Globals* são conhecidas pela sua capacidade empreendedora e de internacionalização dos seus negócios (GABRIELSSON et al., 2008).

Nas *Born Globals*, o papel do empreendedor é crucial. Andersson (2000) comenta que é a atuação do empreendedor é a condição para a internacionalização destas empresas.

McDougall e Oviatt (1994) analisaram 24 casos procurando explicar a geração das *Born Globals* e as chamou de novas empresas internacionais, do inglês *international new ventures*. Eles definiram quatro condições para a existência dessas empresas: a internalização de funções para uma melhor formação organizacional, a forte dependência de estruturas governativas alternativas para ter acesso a recursos, criação de vantagens no exterior e controle de recursos únicos (LARANJEIRA, 2012). Para McDougall e Oviatt (1994) as *international new ventures* são empresas que desde a sua origem buscam obter vantagem competitiva a partir dos recursos e das vendas em diversas nacionalidades.

O termo *Born Global* também é encontrado em um estudo da consultoria McKinsey & Co (2013) realizado com um conjunto de empresas australianas de diversos setores industriais. Diferente do estudo desenvolvido por McDougall (1994) que contou apenas com empresas do setor tecnológico.

O quadro 03 apresenta algumas definições de *Born Global* levando em consideração seu amadurecimento.

Quadro 3 - Definições De *Born Global*

Dimensão/Autor	Visão	Tempo antes de começar a exportar	Exportação versus crescimento/idade global
Oviatt e McDougall (1994)	Uma empresa que desde a sua origem, procura tirar vantagem competitiva dos recursos e das vendas em vários países.	Desde o início	Em conjunto.
McKinsey e Company (1993) e Rennie (1993)	O empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.	Começam a exportar, em média, passados dois anos do seu início.	Alcançam 76% das suas vendas totais através de exportações, em média, passados 14 anos do seu início.
Knight e Cavusgil (1996)	O empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.	Começam a exportar um ou vários produtos, passados dois anos do seu início	Tendem a exportar pelo menos um quarto da sua produção.
Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Os mercados estão em todo o mundo.	Passados dois anos após o seu início.	Em estudo feito com empresas da Nova Zelândia, 80% das vendas foram feitas fora do país.
Luostarinen e Gabrielsson (2006)	Visão global e/ou caminho de crescimento global	Entrada nos mercados globais desde o início.	Fazem mais de 50% das suas vendas fora do continente onde estão inseridas.
Servais et al. (2007)		Passados 3 anos após o seu início.	Fazem mais de 25% das suas vendas fora do continente onde estão inseridas.

Fonte: Adaptado de Gabrielsson et al., 2008.

A teoria das *Born Globals* altera os tradicionais pensamentos de internacionalização como o Uppsala. Tanto que Cavusgil (1994) afirma que a internacionalização de forma gradual está morta (LARANJEIRA, 2012).

Para facilitar a comparação dos modelos de internacionalização o quadro 04, apresenta as diferenças das *Born Globals* para os principais modelos tradicionais:

Quadro 4 - Três Modelos Alternativos de Internacionalização Empresarial

	Modelo Uppsala	Modelo das Redes	<i>Born Global</i>
Unidade de análise	A empresa.	Múltiplas relações entre empresas; Relações entre grupos de empresas.	A empresa; As competências e visão do empreendedor e as suas redes de contato.
Variáveis que explicam o processo	A distância psíquica entre o mercado doméstico e os outros mercados internacionais; O conhecimento da empresa.	As empresas são interdependentes; As empresas estão dependentes de recursos de outras empresas; As redes de negócio surgem em campos onde é frequente a coordenação entre atores específicos e onde as condições mudam rapidamente.	A procura constante por mercados externos e nichos de mercado onde possam atuar (oportunidades de negócio) através da rede de contatos.
Internacionalização	É lenta e gradual; Primeiro, mercados mais próximos psicologicamente e um mercado de cada vez; Baixo envolvimento, risco e investimento.	A relação da empresa numa rede de contatos domésticos auxilia a criação de pontes para outras redes em outros países; Direta ou indiretamente, estas pontes podem permitir às empresas dar os primeiros passos na internacionalização.	A internacionalização é uma necessidade e não uma opção; Operam em vários mercados ao mesmo tempo, utilizando simultaneamente múltiplos modos de entrada.

Fonte: LARANJEIRA (2012, p.24).

As *Born Globals* tendem a ser compostas por empreendedores com competências técnicas e com conhecimento no mercado externo. Eles atuam em nichos do mercado global e geralmente estão associados a produtos inovadores e buscam captar conhecimento em vários locais (LARANJEIRA, 2012).

As *Born Globals* vêm ganhando cada vez mais relevância nas investigações de vários estudiosos (RENNIE, 1993; OVIATT E MCDOUGALL, 1994; KNIGHT E CAVUSGIL, 1996), não só na área da internacionalização, mas também na área do empreendedorismo (MCDOUGALL E OVIATT, 2000; LARANJEIRA, 2012).

As BG se destacam por não serem reativas ao mercado externo, mas por buscar, desde o início ele, de forma proativa as soluções (ALDEA; CARNEIRO, 2010). As BG do Reino Unido adquiriram alguma tecnologia no exterior para suas operações obtiveram melhor desempenho

do que as empresas que se baseou seu P&D apenas nacionalmente (KUDINA; YIP, 2008).

Outro conceito recente de internacionalização, similar ao *Born Globals*, são as Empresas Sem Fronteiras. Aldea e Carneiro (2010) consideram que estas são as empresas que verdadeiramente teriam nascido globais e diferencia das *Born Global* porque desde do momento em que foram concebidas, iniciaram suas atividades internacionais, sob um amplo escopo geográfico, psíquico e organizacional, possuindo indícios de cultivarem uma mentalidade global que as faz ver o mundo sem fronteiras.

Kudina e Yip (2008) relatam fato nas *Born Globals* do Reino Unido que o propulsor para se aventurar no exterior surgiu da inadequação do mercado aos seus produtos ou serviços. Eles também comentam que é notável que uma mentalidade destemida, que era relatado anteriormente a ser um importante fator de sucesso para empresas de mercados emergentes, como o Brasil, também é essencial fator para as empresas que vêm de países desenvolvidos países, como o Reino Unido.

Essas empresas que pensam de forma global desde o início e agem proativamente para alcançar mercado é possuem um conceito muito próximo das *startups*.

2.3 *Startups*

Nesta seção é conceituado o termo *Startup*, é apresentado algumas ferramentas e métodos utilizados pelas *startups* em seu modo de trabalho e por fim se tem um entendimento do ecossistema empreendedor das *Startups*.

2.3.1 *O Conceito de startups*

A primeira onda de startups brasileiras surgiram por volta de 1998 durante o *hype* global da bolha da internet (CHASSAGNE, 2015). O tema das *Startups* começou a ganhar força no mercado mundial no mesmo ano de uma grande crise econômica, ano de 2008.

O mundo vive um fenômeno onde o sucesso nos negócios é atingido de forma absurdamente rápida, no entanto, para cada sucesso se tem milhares de fracassos, onde produtos são descontinuados pouco depois de seu lançamento, negócio de sucesso badalados pela imprensa deixam de ser lembrados em poucos meses. Isso afeta um rico recurso não percebido, que são o tempo, a paixão e a habilidade das pessoas (RIES, 2012).

Pensando nesse problema, o empreendedor do Vale do Silício, Eric Ries (2012) escreveu

o livro *Lean Startup*, na tradução em português: *Startup enxuta*, o qual ele sintetiza uma nova abordagem no desenvolvimento de produtos e sua inovação, com foco na interação rápida e próxima ao consumidor.

De acordo com Ries (2012, p. 7): “Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza”.

O conceito de Ries é bastante aberto e ele definiu dessa maneira intencionalmente. Na visão dele, uma *startup* não significa exatamente uma empresa pequena, ou que esteja iniciando seus negócios. Para ele, qualquer pessoa criando uma solução em condições de extrema incerteza é um empreendedor, seja na iniciativa privada ou pública. Ele considera uma instituição por contar com as etapas de contratação de pessoal criativo, gestão das atividades desses e formação de uma cultura organizacional que favoreça os resultados positivos.

Ries (2012) considera que o tempo de liderança de uma empresa em determinado segmento está cada vez menor, isso está influenciando as empresas, principalmente as grandes, a investirem em inovação.

Para Julie Meyer (citado por ARRUDA et al., 2012) as *startups* são empresas que normalmente começam pequenas, mas pensam grande e, devido ao seu grande potencial inovador, apresentam significativa probabilidade de crescimento exponencial em pouco tempo. Elas trazem consigo um imenso potencial de mudar a curva de uma economia inteira, se conseguirem permanecer ativamente no mercado. Sendo esse o grande desafio. Por serem empresas que assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio, enfrentam desafios particulares para conseguirem se manter no mercado e, de fato, atingir o crescimento exponencial (ARRUDA et al., 2012).

As *startups* nascem para atender uma demanda, uma necessidade do mercado. Algo pontual até então não solucionada. Gerando assim inovação no sentido mais completo da palavra.

Em uma *startup* tudo acontece muito rápido e mudanças são constantes e certas de que vão acontecer. Em meio ao caos, estão entrando novos clientes e acompanhando os existentes; ajustando o produto, o marketing e as operações; os empreendedores ainda deve ter atenção a quando e onde pivotar (RIES, 2012).

A criação de uma *startup* é o mesmo exercício de gerar uma instituição, sendo necessário a utilização de administração. Porém, as ferramentas clássicas da administração devem ser utilizadas com cuidado no gerenciamento da *startup*, pois pode acarretar em elevação da burocracia ou desestimular a criatividade, uma vez que os princípios da administração não estão

adequados a situações de caos e incertezas, inerentes as *Startups* (RIES, 2012).

Na administração geral o fracasso é consequência de um planejamento falho ou execução incorreta. Para Ries (2012) tanto o sucesso, quanto o fracasso são importantes, considerando que os fracassos constroem conhecimento para o que ele chama de “caminho da grandeza”.

2.3.2 *Modo de trabalho das Startups*

Assim como toda instituição, uma *startup* precisa tem um norte, uma referência, uma visão de uma quer chegar. Ela terá maiores chances de alcançar essa visão adotando uma estratégia que envolve um modelo de negócios, um plano de produto, um mapa dos parceiros e dos concorrentes, e a definição de quem serão seus clientes (RIES, 2012). Ao final dessa estratégia tem-se o produto.

As *startups* costumam utilizar o modelo de negócio com a utilização do *Canvas* para desenvolvimento do seu produto ou serviço e o *Lean Startup* para seu próprio desenvolvimento.

A metodologia do “*Lean Startup*” em poucos anos ganhou muita popularidade. No entanto, há poucas pesquisas no Brasil que abordam o tema do *Lean Startup* (CHASSAGNE, 2015).

Ries (2012) explica que o método da *startup* enxuta é dividido em Visão (começar, definir, aprender e experimentar), Direção (saltar, testar, medir e pivotar (ou perserverar) e Aceleração (agrupar em lotes, crescer, adaptar, inovar).

A Visão, segundo Ries (2012), discute o ser empreendedor, se seu negócio é uma *startup*, como fazer progressos por meio da validação, por meio de um processo que ele chama de “aprendizagem validada” e que a *startup* deve utilizar um método científico para descobrir a sustentabilidade do seu negócio.

A Direção, segundo Ries (2012, p. 9), realiza uma volta no “ciclo básico de *feedback* construir-medir-aprender”. Nessa fase os testes devem ser rigorosos e também é nela que a *startup* desenvolve seu Mínimo Produto Viável (MVP).

Na Aceleração, segundo Ries (2012, p. 9), o “ciclo básico de *feedback* construir-medir-aprender” é rodado o mais rápido possível, mesmo durante o crescimento do negócio. Nesta fase também é feito um projeto organizacional e é discutido sobre desenvolvimento de produto.

O empreendedor deve perceber o *timing* do ciclo de feedback do mercado, para isso é preciso que ele faça um gerenciamento sobre esse ciclo (RIES, 2012).

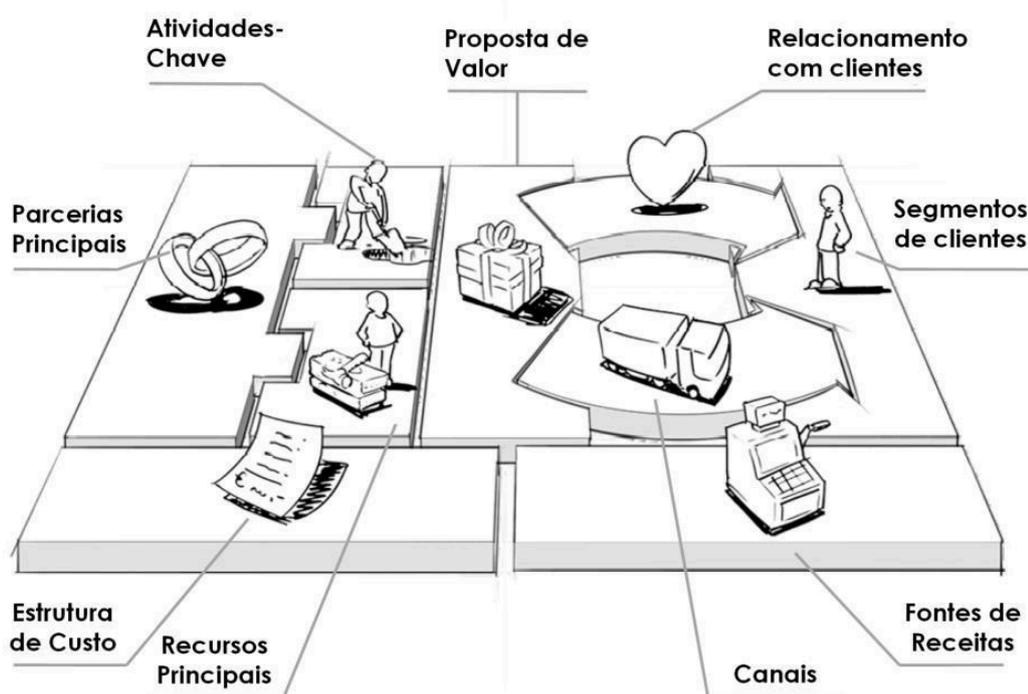
O método da Startup durante suas fases as *startups* utilizam para seu o modelo de negócios o *Canvas* desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011).

O modelo de negócio é um esquema para descrever a estratégia de uma empresa tendo em vista o fácil entendimento dos processos e estruturas organizacionais para a entrega de valor de uma organização. Osterwalder e Pigneur (2011) definem como: “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (p.14).

O modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011) aborda o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais, o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos principais, atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos de uma organização.

Para facilitar a construção da estratégia para entrega e geração de valor por parte de uma empresa, Osterwalder e Pigneur (2011) colocaram seu modelo de negócio em um quadro o qual chamaram de “*Canvas*”, conforme figura 5 abaixo, onde estão divididas as 9 partes do modelo de negócio:

Figura 5 - Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Cada parte do *Canvas* é bem específica e importante para a construção do modelo de negócio.

1- **Segmento de Clientes**, os clientes que o negócio pretende atender. “Uma organização

serve a um ou diversos segmentos de clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.16).

O motor de crescimento de uma *Startup* é formado pelo mercado e seus clientes (RIES, 2012).

Osterwalder e Pigneur (2011) destacam como exemplos de Segmento de Clientes:

- Mercado de Massa, concentra em um só grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares direcionando para estes toda a Proposta de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento.
- Nicho de Mercado, é facilmente encontrado na relação fornecedores e compradores pois a empresa adequa toda a sua Proposta de Valor, os seus Canais de Distribuição e o Relacionamento para atender necessidades específicas de um nicho de mercado.
- Segmentado, diferencia os segmentos de mercado, tratando os problemas de forma sutilmente diferente.
- Diversificada, atende mercados com necessidades e problemas diversos.
- Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais), quando uma organização atende de forma independente dois ou mais mercados distintos.

2 – **Proposta de Valor**, aquilo que atende a necessidade do cliente. “Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com proposta de valor” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.16). Uma *startup* tem o objetivo de descobrir a necessidade dos clientes pela qual pagarão, isso o mais rápido possível (RIES, 2012).

Osterwalder e Pigneur (2011) destacam como exemplos de Proposta de Valor:

- Novidade, algumas propostas de valor despertam o interesse do cliente pelo fato de suprir um novo conjunto de necessidades, que antes não eram percebidas.
- Desempenho, melhorar o desempenho de produtos e serviços é uma forma de gerar valor.
- Personalização, adequar os produtos ou serviços as necessidades do cliente é uma forma de gerar valor.
- “Fazendo o que deve ser feito”, ajudar o cliente a resolver o problema dele é uma forma de gerar valor para esse cliente.
- Design, é uma percepção particular, porém se o cliente considerar seu design superior ele percebe o valor.
- Marca/Status, uma marca específica pode ser sinônimo de valor para quem a utiliza e exhibe.

- Preço, oferecer um valor similar com um preço menor é atrativo para os clientes interessados naquele valor.
- Redução de Custo, reduzindo os custos o cliente gasta menos, logo o valor é gerado.
- Redução de Risco, a redução de riscos é valorizada pelos clientes na aquisição de produtos ou serviços.
- Acessibilidade, tornar os produtos ou serviços mais acessíveis gera valor para os clientes.
- Conveniência/Usabilidade, produtos mais fáceis de utilizar são mais convenientes para os clientes.

3 – **Canais**, meios de entrega da proposta de valor. “As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.16). Os Canais podem ser diretos ou indiretos. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27) os Canais possuem 5 fases:

- 1) Conhecimento – “Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos ou serviços?”
- 2) Avaliação – “Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?”
- 3) Compra – “Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?”
- 4) Entrega – “Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?”
- 5) Pós-venda – “Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?”

4 – **Relacionamento com Clientes**, meios de comunicação com o cliente. “O Relacionamento com o Cliente é estabelecido e mantido com cada segmento de cliente” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.16). Exemplos de Relacionamento com Clientes: Assistência pessoal, Assistência pessoal dedicada, Self-service, Serviços automatizados, Comunidades e Cocriação.

5 - **Fontes de Receita**, aquilo que gera receita para o negócio. “As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.17). Exemplos de Fontes de Receita: Venda de recursos, Taxa de uso, Taxa de Assinatura, Empréstimos/Aluguéis/Leasing, Licenciamento, Taxa de Corretagem e Anúncios.

6 – **Recursos Principais**, os componentes necessários para a geração e existência do

negócio, recursos pessoais e materiais. “Os recursos principais ou chave são os elementos exigidos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos ao executar uma Atividade-Chave” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.17). Os recursos podem ser físicos, intelectuais, humanos e financeiro.

7 – **Atividades-Chave**, ações e processos essenciais para o alcance do produto e sua oferta. São as ações que são necessárias para que o modelo de negócio funcione (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

8 – **Parcerias Principais**, parceiros que são fundamentais por cobrirem em parte de determinada área do *canvas* que o empreendedor não consegue suprir para que o negócio aconteça ou é mais vantajoso estrategicamente. “Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.17).

9 – **Estrutura de Custos**, tudo aquilo que gera custo na geração do negócio e em sua manutenção. “Os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custo” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.17).

O produto ou serviço de uma *startup* muda constantemente, passando por diversos processos de otimização. A estratégia muda pouco, em um revés pode haver uma oportunidade. A visão dificilmente muda, sendo compromisso dos empreendedores alcançar o que foi definido na visão. Boa parte do tempo de vida de uma Startup é concentrada no aprimoramento de sua solução para acelerar o seu motor de crescimento, esses ajustes podem ser feitos no produto, no marketing ou nas operações (RIES, 2012).

A startup pode ser prepara para o processo de internacionalização criando cenários a partir do seu modelo de negócio atual, projetando assim o futuro. Para isso ela precisa conhecer seu ecossistema para obter melhor estratégia para seus próximos passos.

2.3.3 O Ecossistema de startups

Não somente com o avanço da internet, mas também com a adaptação da sociedade a todos esses avanços tecnológicos, a sociedade vive cada vez mais em um sistema de rede. Tal sistema eleva a competitividade. Assim as organizações se estruturam em rede. Para Kudina e Yip (2008), a empresa é bem-sucedida quando ela cria um ecossistema, ou seja, uma rede completa de empresas além da rede clientes, tem que fazer parte de sua cultura.

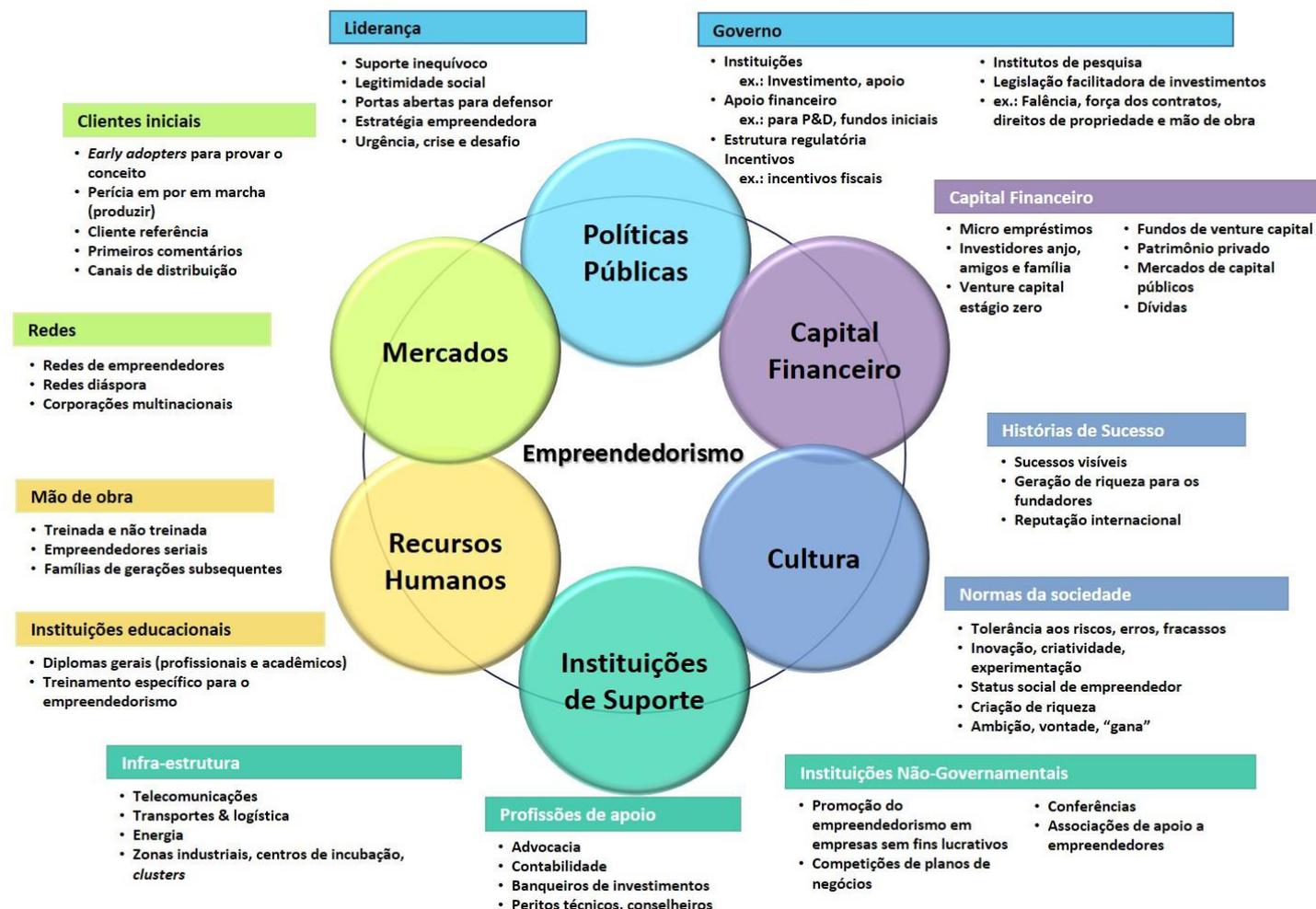
Para a formação da cultura é necessário a formação de um meio ou ecossistema em que o empreendedor seja promovido, sendo figura de destaque. O professor de empreendedorismo da *Babson College Executive Education*, Daniel Isenberg (2011), apresenta o ecossistema

empreendedor em 6 domínios conforme a Figura 6:

Figura 6 - Domínios do Ecosistema Empreendedor



Domínios do Ecosistema Empreendedor



Fonte: Adaptado de Daniel Isenberg (2011).

De acordo com o ecossistema empreendedor de Isenberg (2011), o empreendedorismo necessita dessa estrutura: Recursos humanos, Instituições de Suporte, Cultura, Políticas Públicas, Capital Financeiro e Mercados.

Para Isenberg (2011) o ambiente de **Políticas Públicas** tem como pilar a Liderança e Governo:

Liderança – Suporte Inequívoco, Legitimidade Social, Portas abertas para o defensor, estratégia empreendedora e urgência, crise e desafio.

Governo – Instituições (investimento e apoio), Apoio financeiro (para P&D e fundos

iniciais), Estrutura regulatória (falência, força dos contratos, direitos de propriedade e mão de obra), Institutos de pesquisa, Legislação facilitadora de investimento (incentivos fiscais).

Em 2014, a Apex-Brasil e a Associação Brasileira de *Startups* - ABStartups firmaram parceria que tem dois objetivos principais: apoiar as *Startups* brasileiras no acesso a mercados e a investimentos para alavancar negócio, e que juntas trabalhem para que as soluções oferecidas pelo setor possam realmente ajudar as empresas brasileiras a aumentar a competitividade e o potencial inovativo, para alavancar a capacidade exportadora brasileira (APEX-BRASIL, 2014).

A parceria iniciou no ano de 2012, com o programa *Startup* Brasil, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. No *Startup* Brasil, a Apex-Brasil trata de toda a parte internacional do programa, oferecendo inclusive escritórios no exterior.

Para Isenberg (2011) o ambiente de **Capital Financeiro** é composto pelos Micro empréstimos, Investidores anjo, amigos e família, Venture Capital estágio zero, Fundos de Venture Capital, Patrimônio privado, Mercado de capital público e Dívidas.

Para Isenberg (2011) a **Cultura** é composta pelas:

Histórias de Sucesso – Sucesso visíveis, Geração de riqueza para os fundadores e Reputação internacional.

Normas da Sociedade – Tolerância aos riscos, erros e fracassos, Inovação, criatividade e experimentação, Status social de empreendedor, Criação de riqueza e Ambição, vontade e “gana”.

Para Isenberg (2011) as **Instituições de Suporte** devem fornecer Infraestrutura, contar com uma rede de profissionais de apoio e de Instituições Não-Governamentais:

Infraestrutura – Telecomunicações, Transporte e logística, Energia e Zonas industriais, centros de incubação e *clusters*.

As incubadoras proporcionam aos empreendedores um local para motivação, criação e desenvolvimento de novas empresas por meio de competência como a liderança e habilidades organizacionais, oferecendo apoio na tomada de decisões e acompanhamento nos ciclos de vida do negócio por meio de network com clientes, fornecedores e financiadores (ROCHA; FREITAS, 2014).

Profissões de Apoio – Advocacia, Contabilidade, Banqueiros de Investimento e Peritos técnicos, conselheiros.

Instituições Não-Governamentais – Promoção do empreendedorismo em empresas sem fins lucrativos, Competições de planos de negócios, Conferências e Associações de apoio a

empreendedores.

A ABStartups tenta manter atual uma base de dados com as *Startups* do Brasil, a *Startup Base*. Há uma intenção em estruturar uma inteligência sobre o segmento, que é de difícil controle, uma vez que todos os dias surgem e se desfazem *startups*. Ter os dados atualizados ajudará na prospecção de investidores para o segmento. Desde 2014, anualmente, a ABStartups realiza o CASE - Conferência Anual de *Startups* e Empreendedorismo, que tem a intenção de fortalecer o setor e possibilitar network entre as diversas Startups e demais interessados.

Para Isenberg (2011) o local deve conter **Recursos Humanos** formado pela Mão-de-obra e Instituições Educacionais:

Mão-de-obra – Treinada e não treinada, Empreendedores seriais e Famílias de gerações subsequentes.

Instituições Educacionais – Diplomas gerais (profissionais e acadêmicos) e Treinamento específico para o empreendedorismo.

Para que a cultura empreendedora seja fortalecida é necessário o engajamento dos educadores, fazendo com que o conhecimento sobre o empreendedor transpasse os muros das universidades e faça parte do coletivo (Cunha, 2004). Ensino esse que muitas vezes se esconde atrás de títulos como “criação de empresas”, “gestão de pequenos negócios”, “marketing para empreendedores” e outras disciplinas de preparação para a vida empreendedora (Cunha, 2004).

Isenberg (2011) considera que o **Mercado** deve conter os Clientes Iniciais e Redes que possibilitem o desenvolvimento de negócios:

Clientes Iniciais – *Early Adopters* para provar o conceito, Capacidade de Produção, Cliente referência, Primeiros Comentários e Canais de distribuição.

Redes – Redes de Empreendedores, Redes diáspora e Corporações Multinacionais.

3 METODOLOGIA

Nesta seção é destacada a metodologia de pesquisa deste trabalho, contando com o tipo de pesquisa, as estratégias de pesquisa, a seleção dos casos, o método de coleta, o método de análise, das características do objeto e análise do conteúdo.

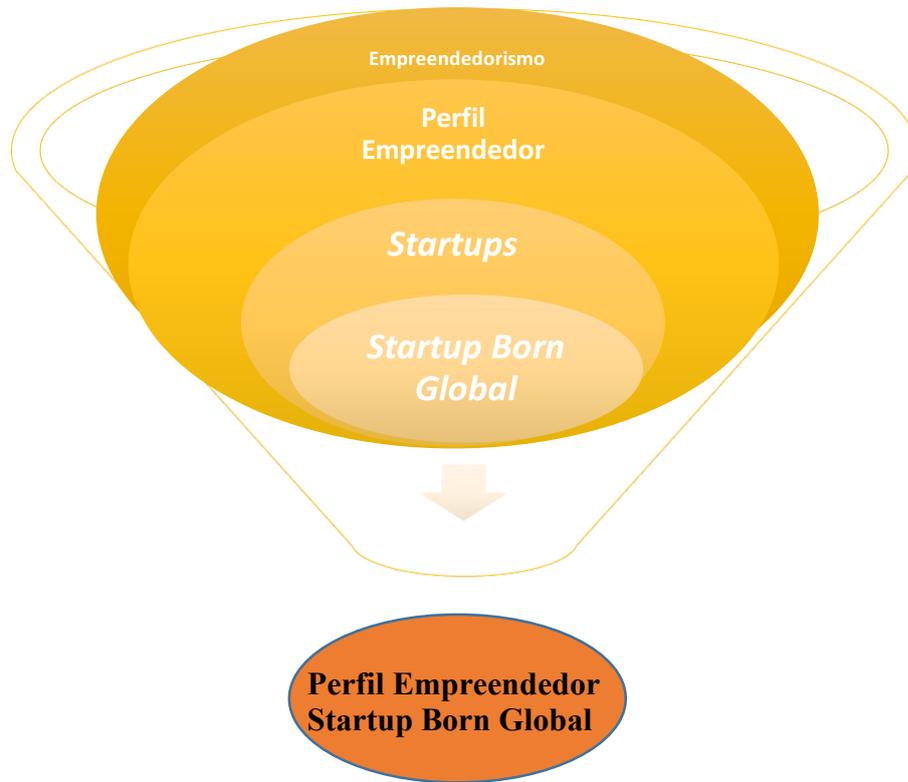
3.1 Enquadramento metodológico ou tipo de pesquisa.

O paradigma adotado nesse trabalho é o interpretativismo, que não se preocupa em analisar os fenômenos a partir de leis ou relação casual. Nele, os indivíduos não agem de forma linear, não sendo possível serem enquadrados de forma cartesiana ou matemática. Dessa forma, o paradigma interpretativismo considera a noção de intencionalidade, admitindo uma complexidade emergente a partir do ser humano, sendo algo distinto relativo ao mundo social, não podendo ser entendido pelo físico ou natural (BARBOSA et. al., 2012).

Saccol (2009) conceitua a epistemologia como a forma que crer que o conhecimento é construído. Sendo assim, conforme Barbosa et. al. (2012), a epistemologia interpretativista é considerada construtivista, em que o conhecimento vai se construindo a partir das intenções das pessoas em determinado cenário social. Saccol (2009) retrata a realidade como intersubjetiva, composta da objetividade, ou seja, aquilo que é externo a mente humana e a subjetividade, aquilo que é a percepção individual, que é isoladamente a mente humana. A objetividade junto com a subjetividade cria uma instância coletiva (SACCOL, 2009).

Em busca desse do entendimento teórico do perfil específico em estudo, esta pesquisa busca conhecer em profundidade o perfil empreendedor nas *Startups Born Global*, tendo o seguinte funil de pesquisa:

Figura 7- Funil de Pesquisa - Síntese da Proposta de Estudo

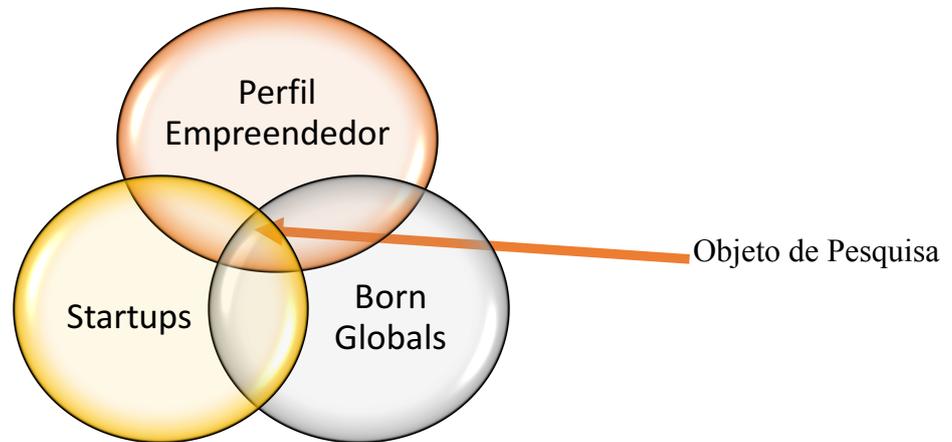


Fonte: O autor.

O funil representado na figura 7 representa a sequência lógica do entendimento teórico dessa pesquisa. Iniciando com o basilar empreendedorismo, com a discussão do perfil empreendedor, das *Startups* e das *Born Globals*.

O objeto de pesquisa se encontra na interseção das temáticas do perfil empreendedor, das *Startups* e da internacionalização das *Born Globals*, conforme figura 8:

Figura 8 - Objeto de Pesquisa



Fonte: O autor.

Tal objeto de pesquisa foi alcançado utilizando uma pesquisa qualitativa, por intermédio da abordagem interpretativista, por considerar que os indivíduos de estudo não agem de uma forma linear, não sendo possível serem enquadrados em uma padronização. No entanto, o estudo permitirá uma fotografia que poderá ser utilizada como referencial nos estudos de empreendedores em *Startups Born Globals*.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa este trabalho se utiliza da pesquisa qualitativa, que é um meio para explicar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (YIN, 2005). Nesta pesquisa, foi utilizada a abordagem descritiva. Uma vez que tem o propósito de obter um instantâneo, como uma fotografia, do ambiente de forma precisa de alguns aspectos (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

3.2 Estratégia de pesquisa

O pesquisador buscou uma estratégia de pesquisa conforme Stake (1995), que fala da antecipação, na qual o pesquisado observa o meio e considera a possibilidade de caso. Neste momento, ele busca informações no meio para verificar a possibilidade do estudo de caso.

Busca antecipar também os problemas, analisando os eventos, espaços, pessoas, atributos e sinais vitais chaves. A partir daí, traça um plano inicial de ação.

Neste contexto, os estudos de casos que representam uma das inúmeras maneiras de realizar pesquisas em ciências sociais, foi escolhido como estratégia de pesquisa. Os estudos de caso também são a preferência dos pesquisadores quando buscam responder questões do tipo “como” e “por que”, quando se tem baixo controle sobre os acontecimentos do objeto de pesquisa e quando o foco são fenômenos contemporâneos aplicados de alguma forma a vida real, considerados casos complexos (YIN, 2005).

Este trabalho se constitui um estudo de casos múltiplos, com entrevistas a três empreendedores de *Startups* que se internacionalizaram. Na literatura nacional, o estudo de caso tem sido amplamente utilizado nos estudos organizacionais. Os estudos de caso adotam um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados. Os pesquisadores tentam obter informações a partir das percepções dos atores locais, colocando em “suspensão” suas preconcepções sobre o tema que está sendo estudado. Os estudos de casos múltiplos têm ganhado, ao longo dos anos, muitos adeptos, pois possibilitam o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

3.3 Seleção dos casos

A seleção dos participantes da pesquisa se deu de forma direta e indireta: direta, por meio dos contatos realizados pelo pesquisador em sua participação na 2ª Conferência Anual de *Startups* promovido pela Associação Brasileira de *Startups* no ano de 2015 e indireta, por meio de divulgação em 59 grupos relacionados a empreendedorismo e *Startups* na rede social *Facebook* (www.facebook.com). Os grupos nos quais a divulgação para a participação da pesquisa foi divulgada pode ser observada no quadro 5:

Quadro 5 - Grupos de Convite para a Pesquisa

Grupos		Grupos	
1	21212 Academy	31	Startup Rondônia
2	Comunidade Startup RN	32	Startup RS
3	Curadoria CAOS Focado	33	Startup Sampa
4	Empreendedorismo e Startups	34	Startup SC
5	Empreendedorismo na educação	35	Startup Social
6	Gestores CTI	36	Startup Sorocaba
7	GunCast - Murilo Gun	37	Startup Triângulo Mineiro

8	IlhaValley	38	Startup Weekend Belém
9	Organizadores de Eventos de Startups Nordeste	39	Startup Weekend Fortaleza
10	Rede FB Ideias	40	Startup Weekend Minas Gerais
11	Startup AL	41	Startup Weekend Recife
12	Startup BA	42	Startup Weekend São Paulo
13	Startup Brasil	43	Startup Weekend Sertão
14	Startup Brasília	44	Startup360 - #CPRecife4
15	Startup BS - Baixada Santista - ASEBS	45	StartupAM
16	Startup Curitiba	46	StartupGo
17	Startup de A a Z	47	StartupMS
18	Startup e Direito	48	StartupMT
19	Startup Goiás	49	StartupRS
20	Startup Londrina	50	Startups Amapá
21	Startup Maranhão	51	Startups Fintech BR
22	Startup Maringá	52	Startups Gaúchas
23	Startup Meet Up Jundiaí	53	Startups ITA
24	Startup Minas	54	Startups Portugal
25	Startup Paraná	55	Startups Saúde
26	Startup PB	56	Startups.Ce
27	Startup Porto Alegre	57	StartupSP
28	STARTUP PR Sebrae	58	SUP BRA
29	Startup Rio	59	The Startup Club
30	Startup Rio de Janeiro - RJ		

Fonte: Autor.

Para estes, foi enviada a seguinte mensagem contida no quadro 6:

Quadro 6 - Mensagem Enviada nos Grupos

Mensagem Enviada nos Grupos
<p>“Olá, Pessoal,</p> <p>Estou realizando uma pesquisa de Mestrado com os Empreendedores de Startups que se internacionalizaram ou estão em processo de internacionalização.</p> <p>Gostaria da ajuda de vocês na indicação de empreendedores que possam participar da pesquisa.</p> <p>A pesquisa é por meio de entrevista, e pode ser online.</p> <p>Se você for empreendedor de startup e se internacionalizou ou está em processo e tem interesse em ajudar, por favor, dê-me seu contato.</p> <p>Se você conhece alguém que se enquadre no perfil da pesquisa, por favor, me indique que eu entro em contato.</p> <p>Desde já, muito obrigado pela atenção e ajuda!”.</p>

Fonte: Autor.

O segundo passo foi o contato com os empreendedores que se disponibilizaram a participar da pesquisa. A partir desse ponto, o processo se deu da mesma forma com os que foram contatados pessoalmente. Após o aceite da participação, foi enviado um formulário, por e-mail, solicitando informações prévias para a entrevista, conforme disponibilizado no Apêndice A.

O formulário foi construído na plataforma Google Forms e estava disponível em um link

(https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfjVdL2eGQKocqZ2pLfOVvsK-CqI9dM0rziOOwL_9ebcQH96rQ/viewform), que foi enviado por e-mail aos participantes. Esse formulário também age como filtro para a participação da pesquisa.

Deste questionário, ao todo foram obtidas apenas 7 respostas, que podem se observadas no Anexo I. Elas serviram como as informações prévias da pesquisa. Os empreendedores foram nomeados empreendedores A, B, C, D, E, F e G. Contudo, por questões de enquadramento e disponibilidade por parte dos empreendedores apenas 3 participaram da pesquisa. Sendo percebido uma grande dificuldade de acesso a esse tipo de empreendedor, que tem seu tempo muito restrito principalmente por possuir uma equipe enxuta.

3.4 Métodos de Coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online (Apêndice A) e por meio de roteiro de entrevista (Apêndice B) baseado no referencial teórico dessa pesquisa. Foram realizadas entrevistas com empreendedores de *Startups* que se internacionalizaram e se enquadram dentro das características de *Startups Born Global* conforme o Referencial Teórico do presente trabalho.

3.4.1 Das questões a partir do referencial teórico

Para facilitar o entendimento da criação do roteiro de entrevista, é listado abaixo quadros por tópicos da pesquisa de acordo com o referencial teórico. São apresentados os quadros para a análise do perfil de acordo com a perspectiva de McClelland (1987), adotada pela ONU e utilizada pelo SEBRAE, além de questões sobre as *Startups* e sua internacionalização.

Para a análise do perfil empreendedor tratando-se do conjunto de realização segue quadro 7:

Quadro 7 - Questões para o conjunto de realização do perfil empreendedor

Referencial Teórico	Questão
<p>Busca de Oportunidades e Iniciativa</p> <p>Desenvolve a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. Um empreendedor com essas características bem trabalhadas age com proatividade, antecipando-se as situações, a busca pela possibilidade de expandir seus negócios e o aproveitamento das oportunidades incomuns</p>	<p>Busca de Oportunidades e Iniciativa</p> <p>1) Durante o processo de internacionalização, você agiu/age com produtividade, costumando busca informações para antecipar as situações, encontrando possibilidades de expandir ou gerar novos negócios? Fale-me situações nesse processo que vivenciou, uma oportunidade que você aproveitou para progredir.</p>

para progredir (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).	
<p>Persistência</p> <p>Desenvolver a habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso. A pessoa com essas características: não desiste diante de obstáculos, reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos e esforça-se além da média para atingir seus objetivos (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).</p>	<p>Persistência</p> <p>2) Como você age frente aos obstáculos, quando desiste e quando persiste? Costuma fazer esforço acima da média para alcançar? Já foi preciso mudar os planos para alcançar seus objetivos? Pivotando, por exemplo, por precisar mudar de estratégia, produto ou modelo de negócio, durante o processo de internacionalização.</p>
<p>Correr Riscos Calculados</p> <p>Envolve a disposição de assumir desafios e responder por eles. O empreendedor com esta característica: procura e avalia alternativas para tomar decisões, busca reduzir as chances de erro e aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).</p>	<p>Correr Riscos Calculados</p> <p>3) Durante uma tomada de decisões você procura e avalia as alternativas? De que forma? Se preocupa em reduzir as chances de erro?</p> <p>4) Você aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso?</p>
<p>Exigência de Qualidade e Eficiência</p> <p>Relaciona-se com a disposição e a inclinação para fazer sempre mais e melhor. Um empreendedor com essa característica: melhora continuamente seu negócio ou seus produtos, satisfaz e excede as expectativas dos clientes e cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).</p>	<p>Exigência de Qualidade e Eficiência</p> <p>5) Você satisfaz e excede as expectativas dos clientes melhorando continuamente seu negócio ou seus produtos ou cumprir prazos e padrões de qualidade?</p>
<p>Comprometimento</p> <p>Envolve sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. O empreendedor traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso, atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados e coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).</p>	<p>Comprometimento</p> <p>6) Você atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados? Se sim, você traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso?</p> <p>7) Você coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo?</p>

Fonte: O autor.

Para a análise do perfil empreendedor tratando-se do conjunto de planejamento segue quadro 8:

Quadro 8 - Questões para o conjunto de planejamento do perfil empreendedor

Referencial Teórico	Questão
<p>Busca de Informações</p> <p>Característica que envolve a atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio. O empreendedor envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado, investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços e busca a orientação de especialistas para decidir (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).</p>	<p>Busca de Informações</p> <p>8) Você investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços, pessoalmente avaliando seu mercado ou buscando a orientação de especialistas para decidir? Com que frequência? Quanto você se envolve nessa atividade?</p>
<p>Estabelecimento de Metas</p> <p>Saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo. Assim, o empreendedor: persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo, tem clara visão de longo prazo e cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).</p>	<p>Estabelecimento de Metas</p> <p>9) Você persegue objetivos desafiantes, mensuráveis e importantes para si mesmo, tendo uma clara visão de longo prazo e com indicadores de resultado?</p>
<p>Planejamento e Monitoramento Sistemáticos</p> <p>Desenvolve a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados. O empreendedor com essa característica bem trabalhada: enfrenta grandes desafios, agindo por etapas, adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado e acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).</p>	<p>Planejamento e Monitoramento Sistemáticos</p> <p>10) Você enfrenta grandes desafios, agindo por etapas?</p> <p>11) Você adequa rapidamente seus planos às mudanças e as variações de mercado, acompanhando os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão?</p>

Fonte: O autor.

Para a análise do perfil empreendedor tratando-se do conjunto de poder segue, abaixo, o quadro 9:

Quadro 9 - Questões para o conjunto de poder do perfil empreendedor

Referencial Teórico	Questão
<p>Persuasão e Rede de Contatos</p> <p>Engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionar com pessoas chave que possam</p>	<p>Persuasão e Rede de Contatos</p> <p>12) Você possui em estratégia para conseguir apoio para seus</p>

ajudar a atingir os objetivos do seu negócio. Dessa forma, o empreendedor: cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos, obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos e desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).	projetos, conseguindo que pessoas chaves da sua rede de contatos colaborem nos seus objetivos?
Independência e Autoconfiança Desenvolve a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso. Um empreendedor que possui essa característica: confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, é otimista e determinado, mesmo diante da oposição e transmite confiança na sua própria capacidade (MANSFIELD; MCCLELLAND; SPENCER; SANTIAGO, 1987; MCCLELLAND, 1987; SEBRAE 2015).	Independência e Autoconfiança 13) Você é otimista e determinado, transmitindo confiança na sua capacidade e opinião, mesmo diante da oposição?

Fonte: O autor.

Para a análise da vivência empreendedora segue, abaixo, o quadro 10:

Quadro 10 - Questões sobre a vivência de *startup*

Referencial Teórico	Questão
O empreendedor deve se relacionar com e rede de empreendedores e comunidade empreendedoras (ISENBERG, 2011).	1) Comunidade de Startups - Como você se relaciona com a comunidade de startups? Participa ativamente, já foi mais ativo, não participa?
Ele não mede esforços para implantar e gerenciar seu negócio, promovendo a geração de emprego e renda (ROCHA; FREITAS, 2014).	2) Dedicção a Startup - Hoje você está dedicado a Startup?
As incubadoras e aceleradoras deve fazer parte do ecossistema empreendedor (ISENBERG, 2011).	3) Aceleração - Foi ou está sendo acelerado?
É preciso ter investidores-anjo e fundos de investimento no ecossistema empreendedor (ISENBERG, 2011).	4) Investimento - Vocês receberam investimento anjo?
Elas buscam parcerias no exterior, realizam fusões ou instalam uma parte da empresa (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007).	5) Aquisição de outras empresas - Você já adquiriu alguma outra empresa?
As <i>startups</i> têm a característica de ser repetível e escalável (RIES, 2012).	6) Por que seu negócio é repetível e escalável?
Ries (2012) fala que no “ciclo básico de feedback construir-medir-aprender” a statup desenvolve testes rigorosos e desenvolve seu Mínimo Produto Viável (MVP).	7) Como foi o primeiro produto que você lançou? Foi um MVP?

“Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (Osterwalder e Pigneur, 2011 p.14).	8) Quando foi a última vez que você conduziu um processo de criação de empresa própria? Como a ideia da empresa veio à sua mente? Você tinha conhecimento sobre o setor de atuação antes de iniciar o negócio?
“O Relacionamento com o Cliente é estabelecido e mantido com cada segmento de cliente” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.16).	9) Você, pessoalmente, ou alguém da sua empresa conversou com clientes potenciais antes de lançar o seu primeiro produto? E por quê?

Fonte: O autor.

Para a análise dos aspectos da internacionalização segue, abaixo, o quadro 11:

Quadro 11 - Questões sobre os aspectos da internacionalização

Referencial Teórico	Questão
A Born Global é efeito das competências e visão do empreendedor e as suas redes de contato. LARANJEIRA (2012, p.24).	1) Por que você decidiu construir esta empresa? Qual é a visão da empresa e o que mudou nessa visão com a internacionalização?
É preciso ter um ecossistema com <i>Early Adopters</i> preparados (ISENBERG, 2011). As BG se destacam por não serem reativas ao mercado externo, mas por buscar, desde o início ele, de forma proativa as soluções (ALDEA; CARNEIRO, 2010).	2) Quais foram seus primeiros clientes? Quais estratégias usou para conquistá-los?
No “ciclo básico de <i>feedback</i> construir-medir-aprender” acontece a melhoria do produto por meio das alterações que surge da validação (RIES, 2012).	3) Das alterações do produto, no processo de criação e melhoria, como você estava certo de que as mudanças em seu produto importavam para os clientes?
Tem atividades internacionais, sob um amplo escopo geográfico, psíquico e organizacional (ALDEA E CARNEIRO, 2010)	4) Quais medidas foram tomadas para a redução das distâncias geográficas, culturais e psíquicas?
No “ciclo básico de <i>feedback</i> construir-medir-aprender” acontece a melhoria do produto por meio das alterações que surge da validação (RIES, 2012). A inadequação do mercado aos seus produtos ou serviços pode gerar novas oportunidades (KUDINA; YIP, 2008).	5) Quais os principais ajustes realizados para alcançar o mercado e seus clientes no processo de internacionalização da sua Startup?

Fonte: O autor.

Esse alinhamento é importante para que o leitor perceba nas perguntas da entrevista a fundamentação teórica. As entrevistas foram por meio virtual, utilizando *software* de comunicação a distância, Skype da *Microsoft*. Todas as entrevistas foram gravadas para análise de conteúdo.

3.5 Análise de conteúdos

A análise se deu de forma qualitativa. No processo de pesquisa qualitativa, os dados são tipicamente coletados no ambiente local do participante. Foram realizadas as entrevistas para investigar o grupo cultural em estudo e pesquisa fenomenológica, visto que o estudo se concentra em um pequeno número de indivíduos por meio do engajamento extensivo e prolongado para desenvolver padrões e relações significativas (CRESWELL, 2010).

Para a análise de conteúdo, seguiu-se as orientações disponíveis em Bardin (2009) que organiza o processo em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Segundo a autora, a Análise de Conteúdo é composta por um conjunto de instrumentos metodológicos que são usados em discursos extremamente diversificados, a utilização dessas técnicas ressalta aquilo que não está aparente, aumentando o potencial de ineditismo, percebendo o “não dito” retido em alguma mensagem.

Na pré-análise foi realizada a transcrição de toda as entrevistas e organizadas para a exploração do material. Foi destacado do texto os pontos mais importantes e que tivesse significação e assim foram destacadas as categorias, criando conforme prescreve Bardin (2009).

Bardin (2009) destaca que ao realizar a leitura do conteúdo das comunicações, o analista não o faz “à letra”, mas busca realçar sentido ao que é encontrado em segundo plano, manipulando significantes ou significados com o objetivo de atingir outros significados de natureza psicológica, sociológica, política, histórica. Dessa forma foram encontradas as significações nas respostas e encontradas as categorias. Essas categorias são insumos para a etapa de inferência e interpretação. As categorias são definidas pelas coincidências das respostas dos empreendedores. Assim, uma categoria pode conter duas ou três respostas coincidentes. A relevância da categoria pode ser obtida pela quantidade de categorias coincidentes.

Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados, com o autor realizando inferência gerando os resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com empreendedores fundadores de *Startups* internacionalizadas com características *Born Global*. Como as entrevistas foram feitas *online* não foi possível a assinatura de um termo que permitisse a identificação dos empreendedores e das *Startups*. Dessa forma, para exposição das entrevistas e resultados, os empreendedores aqui são denominados com letras por exemplo: Empreendedor A, Empreendedor B e Empreendedora C; e suas *Startups* como *Startup A*, *Startup B* e *Startup C*.

4.1 Análise inicial dos dados

Pelo quadro 13, do anexo I, se pôde observar que todos os empreendedores que participaram da pesquisa possuem mais de 30 anos, possuem nível superior e a maioria nasceu no Sul/Sudeste do Brasil.

Pelo quadro 14, do anexo I, é possível perceber uma grande participação de startups da área de atuação de Tecnologia de Informação. A *Startup A* começou a faturar após quase 7 meses da criação, faturando junto com a internacionalização. A *Startup B* começou a faturar poucos meses depois da sua criação e se internacionalizou um ano depois da sua criação. A *Startup C* começou a faturar poucos meses depois da sua criação e se internacionalizou dois anos e meio depois da sua criação. A *Startup D* estava em processo de formalização durante a pesquisa, foi realizada a entrevista, porém ela não foi considerada por que a empresa ainda não existia e conseqüentemente não ter se internacionalizado. A *Startup E* começou a faturar poucos meses depois da sua criação e se internacionalizou dois anos depois da sua criação, porém o empreendedor não participou da pesquisa por indisponibilidade tempo. A *Startup F* estava em processo de formalização durante a pesquisa, não foi realizada a entrevista com o empreendedor por que a *Startup F* não era considerada uma empresa de fato por ainda não existir e conseqüentemente não ter se internacionalizado. A *Startup G* começou mais de um ano depois da sua criação e ainda não havia se internacionalizado por isso não foi considerada para a pesquisa.

Dessa forma, foram entrevistados, e analisadas as entrevistas, os empreendedores A, B e C. Ver quadro 12:

Quadro 12 - Startups que participaram da fase de entrevistas

Startup	Setor de Atuação	Data do faturamento	Data da internacionalização	Presente nos países:
A	Tecnologia da Informação e	06/01/2016	04/01/2016	Estados Unidos, Japão,

	Comunicação			Bélgica, a Índia, o Egito, Turquia, Alemanha, África do Sul e Líbano.
B	Tecnologia da Informação e Comunicação	04/01/2015	04/01/2016	Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Alemanha.
C	Marketing	12/08/2012	01/01/2015	Brasil, EUA e Europa

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o quadro 16, do anexo I, a *Startup A* iniciou seu faturamento vendendo para o exterior, sem avaliar a forma jurídica, sem conversar com o contador, apenas buscando informações na internet. A *Startup B* ainda não realizou vendas, mas consultou a melhor forma de internacionalização, atualmente foca nos usuários. A *Startup C* consultou a melhor forma de internacionalização e obteve aumento nas vendas, a motivação é a busca por um mercado maior.

De acordo com o quadro 18, do anexo I, a *Startup A* aumentou seu lucro líquido, afinal com a internacionalização ela começou a faturar e não alterou sua quantidade de funcionários. A *Startup B* não fatura e mantém o mesmo time. A *Startup C* manteve o lucro estável devido aos investimentos realizados para a internacionalização e reduziu a quantidade de funcionários enxugando os processos.

De acordo com o quadro 19, a *Startup A* utiliza o *Canvas* para gestão dos produtos e o *Kanban* para o desenvolvimento. A *Startup B* utiliza a metodologia OKR e *Effectuation*. A *Startup C* possui sua estratégia baseada em *quarters* onde realiza alinhamento por meio do método OKR, reconhecimento por meio de avaliação de time e desenvolvimento com *feedback* 360.

Informações sobre o **Empreendedor A**: graduado em administração de empresas, sua empresa vende tecnologia em reconhecimento de imagem, sua empresa aqui denominada *Startup A* possui três fundadores. Sobre o **Empreendedor B**: graduado em publicidade, é especialista em estratégia de presença digital e especialista em estatística e análise dados (BI). Sua empresa aqui denominada *Startup B* é uma plataforma de construção coletiva do conhecimento. Ela funciona através de trilhas onde as pessoas organizam e criam conteúdos. Eles acreditam na colaboração, onde os usuários enviam conteúdo para pessoas visando o coletivo. A solução conta com uma rede nacional e uma versão para o público global, são distintas. A rede nacional funciona como teste para novas *features*. A *Startup B* possui 3 fundadores. Sobre a **Empreendedora C**: possui graduação em Jornalismo, sua empresa aqui denominada *Startup C* tem como produto uma plataforma de gestão de conteúdo. A *Startup C*

possui quatro fundadores. A *Startup C* já participou de um processo de aceleração no Vale do Silício.

Os empreendedores foram entrevistados em roteiro semiestruturado com questões envolvendo o perfil empreendedor de McClelland nos Conjuntos de Realização (Busca de Oportunidade e Iniciativa, Persistência, Correr Riscos Calculados, Exigência de Qualidade e Eficiência e Comprometimento), Conjunto de Planejamento (Busca de Informações, Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos) e Conjunto de Poder (Persuasão e Rede de Contatos e Independência e Autoconfiança) e com questões específicas sobre a *Startup* e internacionalização.

Abaixo as questões e as respostas dos empreendedores, bem como a análise das respostas:

4.2 Conjunto de realização

4.2.1 *Busca de oportunidades e iniciativa*

- 1) Durante o processo de internacionalização, você agiu/age com produtividade, costumando buscar informações para antecipar as situações, encontrando possibilidades de expandir ou gerar novos negócios? Fale-me situações nesse processo que vivenciou, uma oportunidade que você aproveitou para progredir.

O **Empreendedor A** buscava negócios apenas no Brasil, mas percebeu que as empresas brasileiras não recebiam o produto da forma que ele esperava. Encontraram nos clientes dificuldades em termos de desenvolvimento e na necessidade de um programador para acompanhar a aplicação. A *Startup A* diz ter percebido que as empresas aqui demoravam a absorver a tecnologia e “eram desconfiadas” sobre o funcionamento do produto. Então a *Startup A* percebeu que “estava perdendo muito tempo” com os clientes locais. Decidiram que deveriam focar em mercados específicos, em “empresas (...) que tenham tecnologia como uma matéria prima dos seus produtos”.

Empresas com desenvolvedores e com pessoal de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) forte e que pudessem necessitar de uma força extra (Empreendedor A).

O empreendedor A começou a pesquisar na internet por novos clientes. Segundo ele, eles começaram um pouco diferente do que as teorias de Startups colocam, onde primeiro você percebe um problema e depois cria a solução para aquele problema. O Empreendedor A comenta: “gente criou uma solução, e então, fomos buscar os problemas que ela supria”.

Dessa forma o Empreendedor A busca problemas que sua solução possa resolver.

Tentamos no Brasil e começamos a olhar lá fora: empresas de Israel, Estados Unidos, Alemanha, Austrália e França, empresas de não de muito grande porte, empresas de médio e pequeno porte. E que a gente resolvesse o problema deles com uma tecnologia que fosse de alta performance e que entregasse resultados (Empreendedor A).

Ele começou a realizar buscas tanto no formato *in bound*, *in bound marketing*, onde ele listava empresas relacionadas a parte de validação facial, controle de acesso, *marketing analytics* de loja *off-line*, ou seja, várias empresas que tinha o foco em desenvolver soluções relacionadas a reconhecimento de imagem.

Uma das estratégias do Empreendedor A foi utilizar o *Google Adwords*, para se alcançado pelos clientes na internet por meio de palavras que direcionasse para seu negócio. Com isso ele começou a ter respostas de clientes estrangeiros, seja para a solução que eles possuíam, seja para trazer um outro problema em relação ao reconhecimento facial, o que gera novos negócios. Ele cita o exemplo de um cliente que a *Startup A* possui em Jones Burgo na África do Sul:

Ele não queria reconhecimento facial, ele queria um produto que validasse se a pessoa que está aparecendo na câmera é uma pessoa ou uma imagem que alguém pegou. Esse foi nosso segundo produto (Empreendedor A).

Eles utilizaram o termo “*face recognized APP*” para serem encontrados pelos clientes na busca. Também pesquisou em sites para encontrar possíveis parceiros e clientes, e fez parcerias com empresas de controle de acesso e seus parceiros que forneciam câmeras e software. O **Empreendedor A**, para buscar mais oportunidades para seu produto, envia *e-mail* perguntando informações a respeito da utilização do reconhecimento facial por seus clientes.

A estratégia de prospecção de clientes do **Empreendedor B** é se aproximar e se conectar com comunidades que já existem e dentro dessas comunidades identificar possíveis empresas e equipes que possam utilizar o serviço da *Startup B*, atraindo potenciais clientes pagantes para o ambiente disponibilizado pela *Startup B*. Uma das comunidades que a *Startup B* utiliza para prospecção de cliente é o *SSG – Startups Studies Group*. Segundo ele:

Eles têm varias empresas que fazem parte e nós fizemos esse trabalho de trazer essa comunidade, e a partir dele conseguimos trazer algumas Startups da Alemanha e da Holanda também que nos utilizam como uma ferramenta para a equipe (Empreendedor B).

O empreendedor trabalha sempre com o pensamento de levar os usuários a uma posição de uso de cliente dentro da ferramenta. Com esse *mindset*, ele conseguiu uma organização sem fins lucrativos americana que faz estudos sobre potencial de alunos superdotados no aprendizado, que desenvolvem material e algumas pesquisas através da plataforma da *Startup B*. No Brasil também tem ações semelhantes como o *Rotary* e outras associações fazendo o uso da plataforma.

Fazemos um esforço ativo, pois quando se fala em internacionalização na nossa cabeça vem sempre um processo e esse processo iniciou com um mapeamento que a gente fez de comunidades (Empreendedor B).

As comunidades que utilizam os recursos da *Startup B* são voltadas para vários nichos tecnológicos. A *Startup B* busca formadores de opinião e usuários que tenham perfil tecnológico. O Empreendedor B mapeou inicialmente pessoas chave para sua rede, o que segundo ele demandou bastante tempo, e essa atividade foi “extremamente eficaz” em trazer usuários com o perfil de cliente esperado.

De acordo com a **Empreendedora C**:

Como empreendedor de Startup você está o tempo inteiro olhando na frente, agindo agora e esperando o mínimo de erros possíveis nesse processo, para que aconteça tudo mais rápido com o mínimo de erros (Empreendedora C).

Ela iniciou seu processo de internacionalização no final de 2014 e início de 2015. Ela começou a olhar o mercado global a partir de uma percepção de mercado, pelo que vivenciavam do produto que a *Startup C* entregava no Brasil.

A *Startup C* nasceu no Brasil e começou atendendo clientes brasileiros e aos poucos foi ouvindo e pregando demandas por visão. A *Startup C* sempre teve de ter uma plataforma “*only one de content marketing*”. Eles queriam entregar um sistema que oferecesse a uma pessoa que trabalha dentro do *marketing* de uma empresa tudo que ela precisasse em termos de gestão, em produção, divulgação e em análise de resultados relacionados a *marketing* de conteúdo, que é o foco da *Startup*. Para a Empreendedora C, eles começaram pequeno e possuem uma visão gigantesca, “mas entrega pouco no início porque tem que começar por algum lugar para poder testar inclusive”, segundo ela. Eles começaram entregando para os clientes:

A junção das empresas com times de conteúdo, entregando para eles uma rede de profissionais, uma rede de produtores, redatores, editores, designers, enfim... materiais de conteúdo online (Empreendedora C).

E, a partir disso, foram ouvindo os clientes e vendo o caminho que desejavam seguir.

As demandas foram sendo solicitadas pelos clientes e eles entregavam dentro do produto em cada editorial, integrações de publicação, área de *brainstorming*, gestão de times, etc.

Quando a gente preparou no final de 2014 a gente tinha um SaaS (Software As A Service) a caminho, então o modelo que era de entrega de conteúdo via profissionais deixou de ser, e passou a ser um modelo de assinatura da plataforma em si (Empreendedora C).

Isso permitia aos clientes fazerem tudo que iam fazer com *marketing* de conteúdo via *Startup C*. Nesse momento que a Empreendedora C enxergou:

Essa é uma dor que as empresas de médio e pequeno porte têm no Brasil, mas essa é uma dor de empresa de pequeno e médio porte e ponto. Toda empresa que usa marketing de conteúdo sente a dor da gestão, tem no dia-a-dia, os processos são interrompidos, são múltiplas ferramentas para fazer uma coisa só. São 10, 12 ferramentas diferentes. Isso não é inteligente. A gente tem um jeito melhor de resolver (Empreendedora C).

Dessa forma, eles foram ver onde era o maior mercado de *marketing* de conteúdo na área de SaaS no mundo. Viram que 40% do mercado estava nos EUA, o restante distribuído na Europa, com um pouco de participação a Latino América e a Ásia.

A Empreendedora C começou a pesquisar as possibilidades de entrada no mercado americano e se haveria demanda do produto da *Startup C* nesse mercado. Então que entre dezembro de 2014 e janeiro de 2015 a *Startup C* se aplicou em uma aceleradora 500 *Startups* nos EUA. Foram selecionados e tiveram como primeira tarefa, “assim que a gente entrou em meados de janeiro”, testar o mercado, ir atrás de clientes e fazer de novo o *customer development*, agora focado nos clientes americanos. No primeiro mês de aceleração, a *Startup C* já tinha cliente nos EUA. “Inclusive, a plataforma ainda não estava nem localizada ainda, em inglês, estava em português”, conta a Empreendedora C. A necessidade do cliente era tamanha que, no início, eles usavam a plataforma fazendo tradução automática pelo *Google Chrome*, “usavam mesmo assim tamanha era a dor”, ressalta. Com tudo isso, a Empreendedora C tomou uma decisão, juntamente com seu time, de que atacariam esse mercado que é “super competitivo”, “super difícil de entrar” para qualquer empresa estrangeira.

Foi tudo tão rápido que em janeiro mesmo eles já estavam com esse plano. Colocaram a empresa nos EUA, já abriu a *Startup C* “Inc.”, que hoje é a empresa principal, hoje é a empresa matriz. E eles tinham esses planos, com o desafio de olhar para o mercado global enquanto ainda estava crescendo no Brasil. A Empreendedora C descreve um pouco do que foi pensado durante o processo:

Seria talvez muito mais confortável para gente continuar o crescimento no Brasil até que a gente atingisse um platô até que a gente pudesse ampliar mercado. Por que que a gente não optou por fazer isso? Por um motivo simples de time de marketing. Se a gente esperasse alcançar o platô no Brasil em um mercado que está super começando e no qual a gente continua atuando inclusive, correria o risco de perder o tempo de entrada no mercado que está demandando muito por um sistema como o nosso (Empreendedora C).

Então essa decisão foi de que apesar de o mercado ainda estar instável no Brasil, ainda tem muito o que crescer, mas que era preciso olhar global e começar rápido, não perdendo tempo na corrida do mercado global.

Para a Empreendedora C na vertical deles de *marketing* existem centenas de ferramentas diferentes para resolver centenas de diferentes dores. Dentro do *marketing* de conteúdo existem micro ferramentas que fazem partes do que a *Startup C* faz. No entanto, as ferramentas *only-one* que resolvem o problema de ponta a ponta como a *Startup C* faz hoje somente existem no a nível *enterprise*, para grandes empresas. Assim o mercado de pequenas e medias empresas não era atendido. A *Startup C* foca nos:

Times pequenos, times enxutos, times que entregam tanto conteúdo quanto uma empresa de grande porte só que tem isso de uma maneira muito mais inteligente no sentido do enxuto: menos pessoas, menos recursos e tendo que fazer as mesmas coisas” (Empreendedora C).

Para a Empreendedora C nesse segmento e nesse mercado de pequeno e médio porte não há ainda “um *player* específico, um *undertakes all*, não existe ainda um “*go to platform*” para *content marketing* e nós queremos ser essa “*go to platform*””.

Hoje fisicamente a *Startup C* está nos EUA e no Brasil. O time que atende todo o mundo fica em Florianópolis. Pessoas de varias nacionalidades fazem parte da empresa: americanos, europeus, trabalham em “Floripa” e atendem o mundo todo.

Os clientes são da Europa também e estão começando o *up-sale* na Ásia. Não perdendo de vista o mercado principal, o mercado americano, justamente por buscar o *marketshare* de 40% global. Os 40 % do *marketing share* dos EUA quer dizer que dentro do mercado de SaaS em ferramentas para marketing do mundo, 40% estão nos EUA.

Categorizando as respostas da questão 1 que tratam da característica empreendedora **Busca de Oportunidade e Iniciativa**, as categorias que foram encontradas nos 3 empreendedores são a “busca por novos clientes” e a Realização de parcerias”. As categorias que foram encontradas em 2 empreendedores foram a “qualidade do produto e atendimento”, a “ouvir o cliente” e fazer algo grande”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: aumento de sua visibilidade, observar a oportunidade, Falta de foco do produto da Startup, visão estratégica, testar mercado, barreira psicológica da internacionalização e crescimento contínuo.

Houve nessa questão duas respostas divergentes que foram: dificuldade de empreender no Brasil e continuar vendo as oportunidades no Brasil.

4.2.2 *Persistência*

- 2) Como você age frente aos obstáculos, quando desiste e quando persiste? Costuma fazer esforço acima da média para alcançar? Já foi preciso mudar os planos para alcançar seus objetivos? Pivotando, por exemplo, por precisar mudar de estratégia, produto ou modelo de negócio, durante o processo de internacionalização.

O **Empreendedor A** relata que sente dificuldade em definir seu mercado. Já recebeu *feedback* de investidores, de mentores e outros de que a *Startup A* é muito abrangente e não conseguem focar e solucionar um único problema. Para ele, a *Startup A* é fornecedora de tecnologia, não interessando o uso do cliente com o software. Sendo o interesse da *Startup A* na venda. Para o Empreendedor A falta definir um perfil de cliente. Em seu modelo de negócio a Startup A disponibiliza a sua *API* de reconhecimento de face gratuitamente em seu site, o que atrai novos clientes.

Para o **Empreendedor B**, a partir do momento que ele detecta que determinado objetivo é realmente importante e que gera um resultado expressivo dentro da realidade da Startup B, eles possuem um mecanismo de tomada de decisão onde analisam todas as decisões importantes onde são categorizadas em ordem crescente por expectativa de resultado, essa é a forma que eles decidem onde colocar energia.

Para o Empreendedor B é preferível aplicar todas as forças naquilo que é prioridade. Com base na matriz estratégica da *Startup B* eles avaliam onde devem persistir e quando deve desistir. “A gente acredita que toda persistência ela é válida”, porém, o Empreendedor B ressalta que ela tem seus limites quando: “a gente está percebendo que o quantitativo do esforço não está trazendo resultado”.

A gente tem que entender que somos um time que é enxuto, que tem uma quantidade de horas de trabalho limitada e que esse trabalho independente do potencial da aplicação ou não ele precisa trazer resultado (Empreendedor B).

A *Startup B* não chegou a pivotar a solução oferecida atualmente. No início o Empreendedor B supôs que quanto maior o número de comunidades, maior seria o número de pessoas permanecendo na plataforma. Porém, ele percebeu que era melhor focar em uma quantidade menor de comunidades e dedicar o esforço para consolidação destas na plataforma. O empreendedor B sabe que existe uma taxa de sucesso na consolidação dos usuários da *Startup B*. Eles analisam os contextos da experiência do usuário para desenvolver a *Startup B* da forma que realmente eles possam crescer. O Empreendedor B compara sua *Startup* a outra plataforma: “nos somos como o GitHub, só que ao invés de um repositório de software, somos é um repositório de conhecimento”. Na *Startup B* as trilhas de conhecimento são publicas, visíveis por todos, tal com no GitHub.

A **Empreendedora C** diz não ser uma pessoa teimosa, porém comenta que só muda de ideia quando todas as variáveis já foram exploradas e que esse é o DNA da *Startup C*. Assim ela se define persistente pelos seus objetivos. A empreendedora declara que não tem medo de errar.

Segundo ela desde o início da *Startup C* há uma busca por redução dos erros e aprendizados com esses. Ela informa que foi desenvolvido um *concierge mvp*, e depois foi criado um *Minimum Viable Product* (MVP). A equipe iniciou em 2012, porém o produto só foi lançado em 2013. Eles comemoram o início da *Startup* em 2013, apesar de as validações terem iniciado em 2012. A empreendedora conta que em 2012 já atendiam cliente, entregando o resultado por meio de um MVP.

Os processos eram feitos manualmente. Foram mapeando esses processos que depois se tornaria o software. A empreendedora destaca que foi um momento de “ir no mercado e validar, volta para dentro de casa e ver que não é nada daquilo”. Hoje o processo de validação de modelo de negócio é incorporado na empresa para os menores processos.

A empreendedora C dá um exemplo da elaboração de um novo modelo de atendimentos na área de vendas:

Não vai para o ar antes que a gente faça um teste. E isso nos permite não ter teimosia, mas ter sim a persistência. Então a gente vai fazer tal ação esperando sempre tal resultado e a gente é muito analítico no que a gente faz (Empreendedora C).

A empreendedora C coloca que não faz nada se não tiver um resultado esperado, “um *out coming* que eu quero chegar”, para ela o objetivo tem que ser mensurável.

A empreendedora C busca rotas alternativas para o alcance dos seus objetivos:

O que que eu fiz nessa ação que não me permitiu chegar lá? Vou por outro caminho e a gente vai traçando e vai levantando as variáveis e validando essas hipóteses (Empreendedora C).

A empreendedora C considera a mudança de modelo de receita de conteúdo para SaaS, o mercado de Brasil para Global, como “*micropivots*”, por mais que sejam ações planejadas, mensuradas, validadas, mas são mudanças de estratégia que desestabilizam o negócio.

Para a empreendedora C esses *micropivots* fazem parte do aprendizado. Para ela é “muito, muito difícil que você converse com uma *Startup* que esteja de pé e crescendo depois de 3, 4 anos e que não tenha passado por momentos assim”.

Tratando-se do processo de internacionalização a empreendedora C no começo chegou a contratar pessoas para a operação nos Estados Unidos. Hoje a *Startup C* tem a parte estratégica o *business development* nos EUA, porém, no começo chegou a ter pessoas em operação mesmo como: vendedores, *customer success*, isso em 2015, essa estratégia foi pivotada. Essa ação foi uma validação que a *Startup C* fez junto a aceleradora 500 Startups e com os investidores americanos.

Durante o processo de aceleração foi feito todo o processo de montagem do modelo de vendas com visão global, finalizado esse processo e validado ele todo, a *Startup C* viu que em momento nenhum precisou de operações pessoais, a não ser que fosse abertura de canais. Logo, poderia operar de qualquer lugar do mundo, não havendo a necessidade do trabalho ser realizado nos EUA. Então a *Startup C* escolheu continuar operando do Brasil, que para a empreendedora C.

É um lugar onde os custos são razoáveis, apesar dos impostos serem quase impeditivos, mas os custos de contratação digamos assim são razoáveis e a gente tem acesso a talentos e outra coisa é que a gente está operando de Florianópolis que é um lugar *sui generis*, que tem uma comunidade/ecossistema empresas de tecnologia que é fantástico, tem educação, a gente divide muro com o centro de tecnologia da universidade federal (Empreendedora C).

Considerando o lugar estratégico para a localização da empresa que busca constantemente por profissionais de tecnologia da informação.

Categorizando as respostas da questão 2 que tratam da característica empreendedora **Persistência**, a categoria que foi encontrada nos 3 empreendedores foi “analisar as possibilidades” e a categoria que foi relevante para 2 empreendedores foi “concentrar a energia em determinado esforço”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: estratégia enxuta, fazer o menor esforço, gerar resultado expressivo,

conhecer as limitações, foco em qualidade e não em quantidade, decisões pautadas na estratégia, mudança de estratégia por não conseguir cliente, teste por MVP, ter clientes desde o começo, validação, prever mudanças, *micropivots* e acesso a talentos.

4.2.3 *Correr riscos calculados*

- 3) Durante uma tomada de decisões você procura e avalia as alternativas? De que forma? Se preocupa em reduzir as chances de erro?

O **Empreendedor A** inicia sua resposta introduzindo a dificuldade na caracterização de seu produto, o que possibilita diversas demandas e até algumas aplicações para ele inesperadas. Neste cenário o empreendedor A desenvolveu uma *Startup* digital que atende a diversas demandas. Durante o caminho do empreendedor A ele obteve vários aprendizados no processo decisório. Foi aprendendo com os erros: clientes que solicitavam um protótipo e não retornam, ou não pagavam um pequeno serviço.

Para reduzir o erro em vendas o empreendedor A decidiu consultar os clientes sobre a utilização dos produtos fornecidos pela *Startup A*. Porém, foi a dificuldade em conseguir clientes no Brasil que fez com que a *Startup A* buscasse internacionalizar, depois de perceber que as negociações não evoluíam, foram buscar empresas no exterior:

Decidimos começar por Israel, Estados Unidos e Alemanha. Israel é o principal país na área da nossa tecnologia, os Estados Unidos por que é imenso o numero de empresas e sistemas, por questão cambial somos mais baratos e na Europa a mesma coisa, a Alemanha por já ter empresas do segmento (Empreendedor A).

Porém, aconteceu que a *Startup A* acabou vendendo para outros países como a Bélgica, a Índia, o Egito, Turquia, Alemanha, África do Sul e Líbano. Nos EUA a *Startup A* tem uma parceria com uma empresa que faz controle de acesso por biometria.

A **Startup B** possui uma metodologia onde todos que estão envolvidos, cada um em sua área do conhecimento, estudar sobre aquela fase específica do projeto. O **Empreendedor B** considera que o momento da *Startup* é de validação. O empreendedor B está amadurecendo o processo de validação e melhorando o entendimento das análises dos dados. A *Startup B* possui essa política de sempre pesquisar sobre o momento para, de alguma forma, minimizar os erros, conhecendo outros contextos e outras decisões para não se pautar apenas na própria realidade.

Assim as decisões do **Empreendedor B** avalia diversas alternativas, compartilhando com sua equipe as informações e realiza pesquisas para apoiar nas decisões. Ressalta que “a

experiência de outros empreendedores que já viveram momentos parecidos” serve como apoio na tomada de decisões.

Para a **Empreendedora C**, as decisões não devem ser tomadas sozinha e que a decisão precisa ser munida de informações internas e externas, realizando *benchmarking* também, pesquisando por experiências anteriores no mercado. A empreendedora C destaca:

Quem está fazendo, como está fazendo (prós e contras), de cada modelo e a gente não toma a decisão da minha cabeça ou da cabeça dos fundadores, a gente abre para o time, então a gente ganha a meu ver né, a gente tem um time hoje de 20 pessoas, a gente está ganhando 20 alternativas para uma solução para o mesmo problema (Empreendedora C).

As reuniões deliberativas de gestão na *Startup C* ocorrem sempre as sextas-feiras e são abertas. A pessoas participam de forma colaborativa: “Olha eu já trabalhei em lugar tal e usava assim..., eu já viajei para tal lugar e conheci de jeito tal...”. A empreendedora C leva tudo em consideração, faz um grande mapa mental e traçando dentro dessa *brainstorming* e vai traçando as alternativas e vai para validação das hipóteses, de erro e acerto.

As decisões que a Empreendedora C toma sem buscar uma consulta são as mais simples, as decisões operacionais dela, mais simples. A empreendedora se freia a tomar decisões, por exemplo, da área de produto, ela dá a sugestão dela, mas a decisão quem toma é o CPO (*Chief Product Officer*), CPO junto com o CTO (*Chief Technology Officer*), que é a pessoa responsável pelo produto com o responsável da tecnologia, os dois juntos quem decide na área do produto. Em relação a *Customer Experience*, a empreendedora se porta da mesma maneira.

Eu dou caminhos e a decisão quem toma é a gestora da área. A ultima palavra é de quem estiver a frente da operação. Se é uma decisão operacional, todo mundo vai ser ouvido, mas eu tenho plena confiança em quem vai executar. E se um isso dia for diferente é que eu estou com o time errado (Empreendedora C).

4) Você aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso?

O **Empreendedor A** afirma aceitar com certeza os desafios. Ele acompanha o cliente no desenvolvimento da sua solução que utiliza seu software para reduzir os riscos da não aderência da sua solução. Em alguns momentos ele realizou parcerias sem nenhum ganho financeiro a priori na perspectiva de aceitação do seu produto.

O **Empreendedor B** entende como desafio: uma ação específica, sendo algo que vai exigir um esforço acima do convencional, com chance de um potencial de resultado significativo. Então, a forma que o empreendedor avalia é principalmente em relação a quantidade de esforço que demanda e nos potenciais riscos. O empreendedor ainda considera

se no desafio irá existir um efeito negativo. Outro fator que o empreendedor B considera é o tempo. Ele aceita os desafios em função disso.

Para a **Empreendedora C**, a propensão ao risco, talvez seja o ponto fraco do nosso time de *funders* (fundadores), pois ela considera que todo tem altíssima propensão ao risco. Tendo uma grande chance de sucesso e um desafio maior ainda é muito provável que o time de fundadores aceite o desafio.

Seus colaboradores são orientados ao resultado. Por isso, é comum eles chamarem para as discussões pessoas com propensões ao risco menor, para que se possa pesar. Se a decisão fosse com base somente no time de fundadores o caminho escolhido seria o que daria o maior resultado, mas rápido por mais que seja mais difícil de se realizar. Para a tomada de decisões na Startup C, eles fazem uma árvore de decisão, com uma tabela, uma planilha com todos os cenários possíveis. Eles definem o cenário “*Armagedon*”, o cenário mais provável e o cenário “fantástico”. São vistas as variáveis para que cada um aconteça.

Categorizando as respostas das questões 3 e 4 que tratam da característica empreendedora **Correr Riscos Calculados**, encontram-se as categorias comuns aos 3 empreendedores: “decidir em conjunto para ter diversas opiniões”, “experiências anteriores”, parcerias para reduzir os riscos” e “troca de experiências”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: alternativas para os problemas, explora seu potencial para aceitar os desafios, possui sua própria de avaliar os desafios, fica atento aos efeitos negativos, valoriza o uso do tempo, tem alta propensão ao risco, foca no Resultado, busca o maior resultado e mais rápido e cria uma árvore de decisão.

4.2.4 *Exigência de qualidade e eficiência*

- 5) Você satisfaz e excede as expectativas dos clientes melhorando continuamente seu negócio, seus produtos ou cumprir prazos e padrões de qualidade? Como?

A *Startup A* tem por objetivo entregar soluções em visão computacional no estado da arte, procurando superar as expectativas em termos de tecnologia, entregando uma tecnologia que seja robusta, integrada, com alto nível de assertividade no que ela se propõe a fazer. O **Empreendedor A** aponta que na busca por esse objetivo muitas vezes acaba excedendo no prazo da entrega para o cliente.

O **Empreendedor B** tem a melhoria continua e o foco no cliente como seus principais guias. Para ele o usuário de um produto que acabou de surgir e está testando, espera ser

surpreendido de alguma forma. Assim, a Startup B tem o cuidado de entender detalhadamente o uso, de entender quais são as dificuldades envolvidas, de entender quais são os anseios que realmente estão alinhados com a estratégia do seu negócio e do seu produto. O empreendedor B destaca que:

Mais importante é saber dizer não para os nossos usuários e clientes no momento certo. Eu acho que as coisas que mais levam as Startups para um caminho nebuloso é simplesmente você achar que não pode contrariar nenhum dos seus clientes, nenhum dos seus usuários (Empreendedor B).

Segundo ele não realiza diferenciação de cliente neste quesito.

Existe uma visão e uma promessa de entrega de valor que a gente vai gerar e ela é alinhada com o público que a gente quer atingir. Então a gente não pode simplesmente deixar que algumas necessidades e visões pontuais simplesmente acabem barrando ou interrompendo o plano inicial (Empreendedor B).

O foco mantém o empreendedor alinhado na estratégia do seu negócio. Dessa forma é tratado o que será priorizado.

Para o Empreendedor B o não, propriamente dito, vem quase sempre quando não existe uma ligação contextual clara do que um determinado usuário quer e espera e o que eles como *Startup* pretende e também existe um segundo cenário onde esse não é importante, onde a *Startup* concorda com a visão daquele usuário, ela concorda com aquela necessidade, mas entende que essa solicitação que esse usuário faz, foi a forma que ele encontrou para traduzir um anseio, mas que não necessariamente é a solução adequada para o problema que ele está querendo resolver. Para o Empreendedor B, há esses dois tipos específicos de não.

A *Startup* B mede se o usuário está satisfeito de duas formas: a primeira e mais importante para a *Startup*: é a que o cliente diz sem falar nada, é a densidade e a granularidade que são coletadas do usuário de acordo com o uso da plataforma.

O empreendedor B escuta o *feedback* conversando com os clientes para validar as suposições são geradas a partir dos dados. E principalmente, ouvir esse usuário para ver se através dessa conversa e através de alguns estímulos é possível fazer outros *insights* que os dados não permitem que tome como conclusão.

A **Empreendedora C** diz que sempre escuta muitos clientes. A *Startup* C entrega hoje um produto padrão global, pronto para dividir espaço no mercado altamente competitivo, tanto em termos de qualidade de entrega, de usabilidade, de qualidade da tecnologia e a Empreendedora C está o tempo todo ouvindo, literalmente ouvindo os clientes. Uma das tarefas recorrentes dela com CEO (*Chief Executive Officer*) é fazer pesquisa de cliente por cliente.

Todo mês todo mundo que entra fala com a CEO. Ela possui uma lista (planilha de *customer feedback*) de perguntas qualitativas que faz com os clientes e depois realiza o tratamento no final do mês ou das duas semanas quando tem muita resposta. Esse formulário não é o cliente que responde, é ela mesma quem responde enquanto conversa com o cliente. Após isso, cada área recebe um *report* (relatório). Qualquer área envolvida com as respostas do cliente vai receber um relatório da CEO e é traçado um plano de ação em cima. Essa é uma das ações da *Startup C* para estar alinhada com o que o cliente está solicitando. A empreendedora calcula que das mudanças 60% da decisão é pesado pela visão de mercado da *Startup C*. Em geral o que o cliente está pedindo é próximo ao que eles definiram e colocaram no *backlog*.

A gente não sai desenvolvendo loucamente por que um cliente pediu. A gente não é uma empresa *entreprise*. Se a gente tivesse atendendo 10 clientes, mas não é o caso, a gente poderia desenvolver o produto para cada um deles, mas não é o caso. Estamos desenvolvendo um produto para uma massa. Então a gente precisa ouvir todos os clientes e validar aquelas informações e casar com nossa visão de mercado, com a nossa visão de produto (Empreendedora C).

Se aquilo que o cliente pediu está previsto no *roadmap* do produto ele recebe um prazo para disponibilidade daquele recurso.

A garantia da qualidade é realizada pelo volume de teste, sendo todo código testando antes de ir ao ar, contrabalanceando com o indicador de volume de bugs e a redução deles, o cálculo do LTV (*Lifetime Value*) e o *Churn* da *Startup C*. Atualmente, os indicadores apontam um número que a empreendedora considera satisfatório. Se esses números e indicadores financeiros da empresa mudam é um sinal de preocupação para todas as áreas, principalmente para a de produto. Outros dois indicadores citados pela Empreendedora C que são utilizados como padrão de qualidade, que envolve produto e atendimento são o NPS (*Net Promoter Score*) e o CHI (*Customer Happiness Index*).

Categorizando as respostas da questão 5 tratam da característica empreendedora **Exigência de Qualidade e Eficiência**, encontram-se as categorias comuns para os 3 empreendedores: “ouvir o cliente” e “processo de garantia da qualidade do produto e atendimento”. As categorias relevantes para 2 empreendedores foram “verificar se o cliente está satisfeito” e solicitação do cliente x estratégia da empresa”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: orientação para satisfazer o cliente, surpreender de alguma forma, conhecer os padrões dos clientes, o cliente nem sempre está certo, importante ter o público

alinhado, priorização no atendimento, ferramenta de acompanhamento do cliente, retorno para o cliente, indicadores para garantir a qualidade e menor quantidade de erros.

4.2.5 *Comprometimento*

- 6) Você atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados? Se sim, você traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso?

A *Startup A* possui uma equipe bem enxuta. As questões comerciais são todas concentradas no **Empreendedor A**. O grupo sempre conversa para entender os pontos de falha. Em caso de falha eles avaliam o problema antes de apontar um culpado. A *Startup A* também uni esforços para alcançar a satisfação do cliente.

Na *Startup B* todas as decisões que envolvem competências específicas ou que são muito drásticas em relação ao ciclo de vida do produto, são compartilhadas com toda a equipe. O processo é analisar o cenário, dividir em parte e prever algumas possibilidades. É responsabilidade do **Empreendedor B** dentro da equipe entender como cada decisão geral irá influenciar o todo e é função dele priorizar o que precisa ser feito. São levantadas questões como “Qual é a ordem lógica?” e “Quais são as decisões mais críticas?”. Na *Startup B* existe a visão de que o resultado é coletivo, ele é obtido em função do esforço de todos que estão trabalhando no produto e colocando seu conhecimento e dentro da sua área de competência. Assim o mérito é de toda a equipe.

Em caso de fracasso o Empreendedor B tende a trazer para si. Para ele, existem basicamente dois tipos de fracasso: o fracasso que é resultado de uma aposta que não deu certo, que é uma coisa que a *Startup B* sabia que não era certo e simplesmente não se concretizou. Desse modo, foi uma questão de tentativa, aposta de sucesso ou erro. Nesse caso é difícil atribuir uma responsabilidade. A outra possibilidade é quando ele vem de uma competência em si, o empreendedor tende a assumir como uma forma estratégica. Se um indivíduo falhar por desconhecer todas as variáveis para aquele processo específico, e por isso a coisa fugiu do controle, nesse caso o Empreendedor B também considera a responsabilidade dele por ser pessoa que está na frente da estratégia do produto e da estratégia do desenvolvimento da comunidade.

Prever novas situações é responsabilidade do CEO. As necessidades básicas do produto da *Startup B* são: experiência, comunidade e desenvolvimento. E o CEO dá o suporte para que cada uma das pessoas competentes em cada uma das áreas consiga minimizar os erros, as situações onde elas não controlam todas as variáveis.

A cultura da *Startup B* entende que quando um indivíduo falha a empresa está falhando, e quando o indivíduo acerta a empresa está acertando.

Para a **Empreendedora C**, no meu locus interno, a responsabilidade é sempre dela. Os seus OKR (*Objectives and Key Results*) é continuamente manter o crescimento da *Startup C* e garantir que todo time tenha o que é necessário para entregar e que todas as áreas tenham todos os recursos necessários para que eles entreguem os recursos em termos de alinhamento com a visão, não apenas se tratando de recurso financeiro (*budget*) ou de *stack* de software, mas alinhamento estratégico do time. Esse acompanhamento é realizado semanalmente com todas as áreas. A Empreendedora C possui um *follow up* semanal com todo da equipe. Onde são vistos os OKRs, os planos de ação, o que que foi feito, quais foram competitivos, e o modo de realizar ações.

A *Startup C* começou sem ter os processos bem estabelecidos, porém todo mundo com suas devidas funções e com suas *jobs descriptions*. A empreendedora C conta que foi responsável por cada uma das áreas antes delas existirem. Assim hoje ela também é consultora de todas as áreas. As situações de colocar a “mão na massa” (de *hands on*) para a empreendedora C acontecia mais no começo da empresa, 2013, 2014, atualmente não mais.

7) Você coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo?

Para o **Empreendedor A** depende da situação, se a *Startup A* estiver com uma demanda urgente, então não tem como atender o cliente. Porém declara também que o foco atual é a aquisição de clientes, dessa forma, responder o cliente o mais rápido possível e com a melhor qualidade possível são as ações para estabelecer uma relação em que se possa evoluir com ele.

Parte da estratégia da ***Startup B*** está ligada a esforços que eles estão dispostos a fazer e que não são escaláveis, por exemplo: uma comunidade chave solicita a *Startup B*:

Adoramos a plataforma de vocês, queremos usar, mas a gente tem 5 mil conteúdos, mas não queremos ter o trabalho de colocar os 5 mil conteúdos dentro dela e só vamos usar se vocês derem um jeito de colocar na plataforma (**Empreendedor B**).

Esse é um tipo de esforço que a *Startup B* está disposta a fazer e isso com certeza passará por cima das necessidades momentâneas do negócio. Essa é a forma que o Empreendedor B vê essa questão estando disposto a fazer um esforço não escalável em função da fidelização do usuário. Ele utiliza da priorização para definir a ordem das atividades do seu time. Algumas coisas são tidas como prioridade a partir do momento que acende a luz vermelha do lado do usuário, quando o usuário sinaliza. Existe algumas políticas de recorrência, não adiantando

somente um usuário falar, mas quando duas pessoas na mesma semana falam a *Startup B* já começa a tomar aquilo como uma prioridade.

A **Empreendedora C** diz que coloca o relacionamento com o cliente acima de tudo. Para ela interessa se o potencial cliente nunca vai precisar de uma ferramenta de gestão de *marketing* de conteúdo na vida dela, mas se ela chegou até a *Startup C* é por que teve uma necessidade, e é preciso que ela tenha uma boa experiência com a *Startup C*. Nem que a experiência seja o cancelamento. É prezado sempre o relacionamento: “Ah não, ok, não era para você. A gente entende. Não vai ter multa, está tudo certo”, por exemplo.

Essa atitude é tomada não só por que a pessoa pode se tornar um novo cliente, mas é uma pessoa que está no mercado que tem uma opinião e que vai contar para as outras pessoas (Empreendedora C).

Segundo ela, a pessoa não vai contar para as outras pessoas as ferramentas que ela contratou, geralmente se conta as experiências que teve, conta as histórias. Ela entende que ser bem atendido, ter um relacionamento, ter uma entrega, ter uma solução é muito mais importante do que ter um produto ou uma ferramenta. “O produto é só um produto. Daqui a pouco pode vim uma empresa do lado e fazer”, destaca a empreendedora que tem um grande foco no atendimento: “não vai atender da forma que a gente atende, e não vai resolver do jeito que a gente resolve”.

Categorizando as respostas das questões 6 e 7 que tratam da característica empreendedora **Comprometimento**, as categorias encontradas nos 3 empreendedores: “criar relacionamento” e “comprometimento da equipe com o produto”. Categorias formadas por 2 empreendedores foram “relação custo x benefício”, “foco em atender o cliente”, “dor de vários clientes”, “CEO assume para si as responsabilidades” e “atendimento urgente”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: “tarefas bem divididas”, “problema internos não influenciar o todo”, “o resultado é coletivo”, “análise da necessidade do cliente”, “metodologia de trabalho OKR” e “atendimento que se diferencie da concorrência”.

4.3 Conjunto de planejamento

4.3.1 Busca de informações

- 8) Você investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços, pessoalmente avaliando seu mercado ou buscando a orientação de especialistas para decidir? Com que frequência? Quanto você se envolve nessa atividade?

O **Empreendedor A** pesquisa os clientes e analisam como podem atender outras demandas daqueles clientes. “Hoje se eu oferecer a validação facial, o reconhecimento facial, eu também já vou oferecer essa tecnologia nova do *FacesPuff* (Validação se é imagem ou pessoa) por que elas são complementares”, comenta o Empreendedor A. Ele se envolve bastante nessa atividade. Buscando entender os problemas para propor as soluções. A *Startup A* não conversa com especialistas para essa atividade. O Empreendedor A diz ter dificuldade de encontrar especialistas na área de atuação da *Startup A*.

Para o **Empreendedor B** a *Startup B* ainda não teve o momento de pensar em novos produtos e serviços. Porém, na realidade deles são geradas novas *features* (funcionalidades) dentro do sistema. Para decidir como oferecer novas *features* para o usuário, a eles procuram entender o cenário onde o problema que se está tentando resolver se insere. Para o Empreendedor B é puramente conectar as pessoas de acordo com o interesse momentâneo delas. Seja esse interesse pessoal, profissional, ou seja social. Se é um conhecimento, se é uma informação interessante, o objetivo da *Startup B* é conectar as pessoas a essa informação sem ruído no meio do caminho. Se busca perceber quais são as tendências dentro desse universo, observando como comporta e se reproduzem em necessidades parecidas com do negócio. O Empreendedor B se envolve 100% nessa atividade de atender as necessidades dos clientes.

A **Empreendedora C** conta com sua rede de mentores para ouvir uma opinião especializada e também com o ecossistema local em contato com as empresas próxima, realizando assim diversos *benchmarking*, na busca de sempre melhorar, de está do lado de pessoas que fazem mais ou melhor ou que já tenha mais experiência.

A Empreendedora C pensa em todo dia em novos serviços e funcionalidades:

Não tem um dia que passe que a gente não fale de alguma coisa diferente que a gente quer colocar no produto, que a gente vai ter quatro módulos, daqui a pouco, e cada um desses módulos faz assim e vem mais uma ideia e mais um produto que não tem nada a ver com o nosso (Empreendedora C).

São várias ideias, inclusive de *interface* e usabilidade, que são passadas para o time de produto. Na agenda da Empreendedora C há um espaço designado: “Olhar coisas novas”, onde ela utiliza para buscar inovações para a *Startup C*.

Categorizando as respostas da questão 8 tratam da característica empreendedora **Busca de Informações**, as categorias que se encontra nos 3 empreendedores são “o empreendedor se envolve 100% no processo” e “busca atender novos mercados com o mesmo produto”. As categorias definidas por 2 empreendedores foram “não pensar com frequência em novos

produtos ou serviços”, “procurar ver o que o usuário está fazendo”, “reserva na agenda um tempo para busca de inovações” e “acredita que no futuro haverá um especialista em buscar informações”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: “inovação a partir da análise do usuário”, “busca informações com investidores e mentores”, “utiliza do *benchmarking*” e “não encontra especialistas em seu segmento”.

4.3.2 *Estabelecimento de metas*

- 9) Você persegue objetivos desafiantes, mensuráveis e importantes para si mesmo, tendo uma clara visão de longo prazo e com indicadores de resultado?

A Startup A atualmente não possui uma visão de longo prazo. O time está se reunindo para pensar na estratégia a longo prazo. A mensuração de resultados é puramente no “fazendo acontecer”. O **Empreendedor A** mensura o desempenho da *Startup A* pelo número de *leads*. O contato com o cliente é centrado no Empreendedor A. Em contato por e-mail com o cliente o restante da equipe valida a resposta para saber se a resposta está de acordo e a equipe está consenso.

A opção inicial da Startup foi: “não vamos mensurar, vamos simplesmente entrar o máximo de leads possível, tentar fechar o máximo de clientes possível”.

Já a **Startup B** possui um sistema métrico e de parâmetros que eles estabeleceram para a operação da *Startup*. Eles operam dentro do modelo OKR, onde trimestralmente eles avaliam alguns objetivos e fazem uma projeção de cenário de 2 e 5 anos, não em relação a volume, mas na forma de conexão com as tendências para aquele determinado prazo e o estado de desenvolvimento que a *Startup B* se encontra.

O **Empreendedor B** afirma ter um expectativa para ser atingida em relação a **Startup B**. Ele utiliza parâmetros onde tanto ele quanto a equipe evitam cair na armadilha de manter um esforço que pouco potencial resultado.

A **Startup B** possui indicativos claros de tração que o Empreendedor B estabeleceu para os 6 primeiros meses de operação efetiva, fase que ele chama de beta, no entanto ele ainda considera o momento da *Startup B* como *alpha*, por não ter todas as funções básicas que o Empreendedor B deseja entregar para o usuário. Ele enxerga que o que é entregue hoje é o mínimo produto desejado para esses clientes. Esses 6 meses primeiros meses de beta ele deseja estabelecer uma crescente de usuários e atingir metas pré-estabelecidas.

A **Empreendedora C** declara ter objetivos para si mesma, como pessoa, como desenvolvimento intelectual, desenvolvimento como gestora, como CEO, estando sempre querendo melhorar. E para isso, tem traçado como fazer isso no próximo *quarter* (quarto de ano ou trimestre). A Empreendedora C diz que gostaria de fazer parte de um grupo heterogêneo de CEOs, não sexista, para troca de experiências. O grupo de CEOs que ela faz parte na cidade em que reside é formado em sua maioria por homens e que é muito polarizado. Ela também frequenta um grupo em que mulheres empreendedoras se reúnem, mas não são CEOs. Ela procura aprendizado por experiências em mentorias com outros CEOs o tempo todo, nacionais e internacionais. Contudo, deseja que o contato fosse mais frequente, por isso o desejo do grupo que se reunisse uma vez por mês.

Os objetivos da Empreendedora são claros e mensurados. Ela afirma que tem traçado os planos e eles têm dado certo. Na Startup C eles também utilizam os OKRs para o *quarter* e para o ano, tendo por área e por colaborador.

A Empreendedora C conta que para uma *Startup C* que está começando, não vai ter dados para mensurar, então deve pegar uns *templates* (modelos). Por exemplo: “a minha *Startup* tem que crescer triplo, triplo, dobre, dobre”. Então a equipe deve triplicar esse ano, triplicar ano que vem e depois duplicar e duplicar o faturamento, sendo isso uma estratégia inicial. Definido o modelo é perseguir para alcançar esse modelo. A empreendedora ressalta que não tem um modelo a se seguir quando fala de gestão ou em desempenho. O que é feito é olhar quem está fazendo bem, descobrir que quem está fazendo bem também tem um monte de problema e verificar se aquele método serve para sua *Startup*.

A empreendedora afirma:

Já aconteceu comigo de ir em benchmarking de gestão de pessoas em empresa grande, empresa premiada naquele ano, e sentar com a pessoa responsável pela gestão de pessoas e ela me perguntando como é que a gente faz por que o jeito dela não estava dando certo (Empreendedora C).

Para a Empreendedora C, isso é um sinal de que não existe jeito certo. A Empreendedora C diz que o empreendedor só ficará em paz quando entender que o que é bom para hoje é bom para hoje, e que amanhã as coisas devem mudar, sendo isso um desconforto contínuo, o que o empreendedor deve aprender é a ficar confortável com o desconforto.

Categorizando as respostas da questão 9 tratam da característica empreendedora **Estabelecimento de Metas**, as categorias que se encontra em 2 empreendedores são “possui um sistema de métricas”, “traça o próximo trimestre”, “utiliza o método OKR”, “trabalha com

indicadores de sucesso” e “objetivos analisados trimestralmente”. Não foi possível definir uma categoria para os 3 empreendedores neste tópico.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: “assume os esforços”, “sistema de prova e validação”, “estabeleceu uma crescente de usuários”, “tem objetivos próprios que persegue”, “utiliza o método OKR para si”, “ter exemplos de mensuração”, “criar indicadores simples para facilitar a mensuração” e “incerteza na métrica”.

Nesta questão um empreendedor foi divergente dos demais no seu estabelecimento de metas, declarando: não tem visão de longo prazo e não possui métricas claras.

4.3.3 *Planejamento e monitoramento sistemáticos*

10) Você enfrenta grandes desafios, agindo por etapas?

O **Empreendedor A** conta que enfrenta desafios agindo por etapas, principalmente no desenvolvimento do seu produto.

O **Empreendedor B** que agir por etapas é forma dele tratar os desafios, as tarefas, os projetos, sempre decompor uma coisa em uma coisa pequena e priorizar as partes com maior influência no resultado naquele momento e na velocidade que a *Startup B* vai atingir o resultado final pré-estabelecido.

A **Empreendedora C** declara que sempre faz planos de ação. Ela afirma: “Vou comendo elefante em “partizinhas”. Sempre que eu posso ter esse luxo, sempre que eu posso dar o luxo de planejar. Nem sempre isso é possível, sejamos realistas”.

Para ela o planejamento é parte muito importante, pois não se pode chegar um *deadline* e não se pode ter feito nada ou feito de qualquer jeito. Ela diz que gosta de planejar e que é “muito metódica”.

Diz que a procrastinação acontece as vezes. Em atividades que demandam criatividade ela tende a procrastinar, mas ela coloca para si um *deadline* nas procrastinações também. Assim, sabe que se tem ou não que cumprir tudo que eu precisava da tarefa no dia, se há uma “gordura de tempo”. Para ela não quer dizer que você não está pensando a respeito, que você não está desenvolvendo, significa que você não vai executar naquele momento, por que não está maduro ainda o suficiente.

- 11) Você adequa rapidamente seus planos às mudanças e as variações de mercado, acompanhando os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão?

O **Empreendedor A** realiza constantes comparações junto aos clientes e se ajusta pelo que verifica com os clientes. Ele tem baixa preocupação cambial.

O **Empreendedor B** diz que sempre considera o cenário de mudança e que algumas adaptações precisam ser feitas. A influencia do mercado externo é visto mais de uma forma positiva do que negativa. Parte dos custos da *Startup B* atribuídos ao ambiente externo têm a ver com a parte de custo transacionais, que acaba não influenciando a estrutura de recursos humanos principalmente pela empresa ser estabelecida no Brasil. As variações de mercado são consideradas um fator flutuante. Assim ele considera que os indicadores precisariam de uma grande variação até chegar a um ponto onde inviabiliza-se o produto.

Para a **Empreendedora C** o principal fator financeiro é o dólar. Principalmente por que a empresa opera com receita em dois lugares. A *Startup C* recebe dos seus clientes europeus em Euro e em dólar. Mas as duas principais moedas do caixa são o dólar e o Real. Além de câmbio de moedas ela acompanha indicadores como juros, a oscilação de juros do mercado financeiro, a renda fixa, que costumam impactar as decisões de investimento.

Categorizando as respostas das questões 10 e 11 que tratam da característica empreendedora **Planejamento e Monitoramento Sistemáticos**, as categorias que foram encontradas nos 3 empreendedores que são: “age por etapas” e “faz planos de ação”. Uma categoria foi formada por 2 empreendedores que foi a “baixa preocupação cambial”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: “acompanha com os clientes as variações de mercado”, “a variação cambial influencia na infraestrutura”, “teria que variar muito para atrapalhar”, “a influencia externa é visto de forma positiva”, “os custos são transacionais”, “não sendo impactados por variações”, “tem um ganho de velocidade fazendo assim”, “a variação da moeda influencia na operação”, “outros indicadores de mercado influenciam nos investimentos”, “nem sempre o tempo permite dividir” e “não sabe fazer sem planejar”.

4.4 Conjunto de poder

4.4.1 Persuasão e rede de contatos

- 12) Você possui em estratégia para conseguir apoio para seus projetos, conseguindo que pessoas chaves da sua rede de contatos colaborem nos seus objetivos?

O **Empreendedor A** conta com parceiros quando preciso a entrada em algum mercado.

Quando se fala de estratégia de produto, de ativação e especialmente em cultivar uma base de usuários o **Empreendedor B** utiliza seu *network*, simplesmente utilizando o artifício de que como são uma plataforma de uso coletivo já se entende os benefícios das pessoas estarem conectadas entre si. A base de usuário é composta por pessoas que estão relacionadas umas com as outras. É determinante para a estratégia da Startup B usar o *network* para que cada vez mais pessoas consigam atrair outras pessoas para a plataforma.

A todo momento a **Empreendedora C** está acessando seu *network*. A estratégia dela é em todo grupo que ela entra ir vasculhando o que se pode trocar no grupo. Ela conta que isso não era uma atividade que ela fazia no começo da *Startup C*, mas que ela aprendeu a fazer isso. Na sua estratégia ela busca pessoas com o perfil parecido com o dela, ou mesmo pessoas que ela gostaria de conhecer, mas que ainda não tinha tido acesso, e ela vai e se apresenta. Ela conta que aprendeu a fazer isso durante sua inserção no Vale do Silício, e hoje faz parte do seu dia-a-dia. Ela dedica um tempo limitado para essa atividade e considera essa atividade importante na rotina do empreendedor, tem gerado ótimos resultados para a *Startup*. Novos negócios, aprendizados, modificações de processos internos e fornecedores novos também que são encontrados e que conseguem fazer as coisas melhores do que a *Startup C* fazia antes.

Categorizando as respostas da questão 12 tratam da característica empreendedora **Persuasão e Rede de Contatos**, as categorias encontradas em 2 empreendedores que são “explora o *networking*” e “obtem retorno com a rede”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: “é bom que as pessoas estejam conectadas”, “busca pessoas com seu perfil”, “busca por experiências”, “o tempo todo conectada” e “não conta com apoio da rede”.

4.4.2 *Independência e autoconfiança*

- 13) Você é otimista e determinado, transmitindo confiança na sua capacidade e opinião, mesmo diante da oposição?

Para o **Empreendedor A** o empreendedor tem que ser otimista e determinado. Deve manter o “pé no chão, sempre olhando para os riscos e confiante que vai dar certo”, responde.

O **Empreendedor B** acredita que em função de comandar a operação a oposição de opinião só pode está ligada a dois fatores: ou a simplesmente a uma divergência de opiniões onde o CEO conhece variáveis, parâmetros, cenários e que o CEO sabe que a outra pessoa desconhece e por isso está sendo induzida a essa opinião ou essa indução.

Nesse caso a função do CEO é contra argumentar e convencê-la. Porém, o Empreendedor B, acredita que existe o contrário, nesse caso ele diz que tem firmeza para lidar com a opinião contrária, com a contestação contraditória, mas se ela vier paramentada com um embasamento, e com uma opinião, cabe a ele mudar de opinião também. Ele considera isso saudável.

A **Empreendedora C** se considera otimista e determinada, agindo assim propositalmente, mesmo quando os momentos são de incerteza. Por que na visão dela o grupo precisa de um líder, nem que esse líder esteja mostrando o caminho errado, mas algum caminho precisa ser escolhido. Para elas as pessoas devem está caminhando, ativas, mesmo que não estejam indo na direção correta. O líder pode errar e percebendo o erro mudar de direção, segundo o pensamento da Empreendedora C.

Categorizando as respostas da questão 13 tratam da característica empreendedora **Independência e Autoconfiança**, as categorias encontradas em 2 empreendedores são elas: “confiança e otimismo”, “é preciso para comandar a operação” e “age otimista e determinado, mesmo na incerteza”.

No contexto da resposta houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, são eles: “acredita na sua capacidade”, “procura ter sua certeza garantida por dados”, “argumentar e convencer” e “mudar de opinião se houver fatos”.

4.5 Analisando o perfil empreendedor dos empreendedores de SBG

Para entender o perfil são confrontadas as análises das características empreendedoras para o conjunto de realização, de planejamento e poder.

4.5.1 Conjunto de realização dos empreendedores de SBG

Na característica empreendedora de **Busca de Oportunidades e Iniciativa**, do conjunto de Realização de McClelland (1987), todos os empreendedores citaram “agir para buscar novos clientes” e “realização de parcerias” sendo estas as principais categorias na busca de oportunidade e iniciativa. Consequente, vem as categorias “qualidade do produto e atendimento”, “ouvir o cliente” e “fazer algo grande”.

Na característica empreendedora de **Persistência**, do conjunto de Realização de McClelland (1987), todos os empreendedores citaram “analisar as possibilidades”, sendo esse

o principal pensamento em se tratando de persistência. Consequente, vem a categoria “concentrar energia em determinado esforço”.

Na característica empreendedora de **Correr Riscos Calculados**, do conjunto de Realização de McClelland (1987), a categoria que mais despontou nas duas perguntas foi “decidir em conjunto para ter diversas opiniões”, seguida por “troca de experiências com empresas”, “parcerias para reduzir os riscos” e “experiências anteriores”.

Na característica empreendedora de **Exigência de Qualidade e Eficiência**, do conjunto de Realização de McClelland (1987), a categoria que mais despontaram foram “Processo de garantia da Qualidade do produto e atendimento” e “Ouvir o Cliente”. Seguidas por “Verificar se o cliente está satisfeito” e “Solicitação do cliente vs Estratégia da Empresa”.

Na característica empreendedora de **Comprometimento**, do conjunto de Realização de McClelland (1987), duas categorias estão presentes nos 3 empreendedores: “comprometimento da equipe com o produto” e “criar relacionamento. Outras cinco categorias foram citadas por 2 empreendedores: “relação custo vs benefício”, “CEO assume para si as responsabilidades”, “foco em atender o cliente”, “dor de vários clientes” e “atendimento urgente”.

Na característica persistência foram encontradas 1 categorias coincidentes de dois empreendedores e 1 categorias coincidentes nos três empreendedores.

Na característica correr riscos calculados foram encontradas 4 categorias coincidentes nos três empreendedores.

Na característica exigência de qualidade e eficiência foram encontradas 2 categorias coincidentes de dois empreendedores e 2 categorias coincidentes nos três empreendedores e completando, na característica comprometimento foram encontradas 5 categorias coincidentes de dois empreendedores e 2 categorias coincidentes nos três empreendedores.

A característica que mais se destaca entre os empreendedores é “correr riscos calculados”, onde todos os empreendedores responderam estão em 3 categorias.

A característica de realização que possui menor relevância para os empreendedores é a “persistência”. Nessa característica foi visto que os empreendedores buscam se pautar de informações para persistir ou não.

Dessa forma, se pode concluir para fins desta pesquisa que o perfil empreendedor em *Startups Born Global* quanto ao conjunto realização se destaca por correm riscos calculados. Eles também são comprometidos com seus negócios, ao mesmo tempo que estão atentos para a qualidade dos seus produtos e serviços, buscam novas oportunidades.

4.5.2 *Conjunto de planejamento dos empreendedores de SBG*

Na característica empreendedora de **Busca de Informações**, do **conjunto de Planejamento** de McClelland (1987), duas categorias estão presentes nos 3 empreendedores: “o empreendedor se envolve 100%” e “busca atender novos mercados com o mesmo produto”. Outras cinco categorias foram citadas por 2 empreendedores: “procura ver o que o usuário está fazendo”, “não pensa com frequência em novos produtos ou serviços”, “reserva na agenda um tempo para busca de inovações” e “acredita que no futuro terá um especialista em buscar informações”.

Na característica empreendedora de **Estabelecimento de Metas**, do **conjunto de Planejamento** de McClelland (1987), nenhuma categoria está presente nos 3 empreendedores. Porém cinco categorias são compartilhadas por 2 empreendedores, são elas: “possui um sistema de métricas”, “utiliza o método OKR”, “objetivos avaliados trimestralmente”, “trabalha com indicadores” e “traça o próximo trimestre”.

Na busca de informações foram encontradas 4 categorias coincidentes em dois empreendedores e 2 categorias coincidentes nos três empreendedores. Na característica estabelecimento de metas foram encontradas 5 categorias coincidentes de dois empreendedores e nenhuma categorias coincidentes nos três empreendedores. Na característica planejamento e monitoramento sistemático foram encontradas 1 categorias coincidentes de dois empreendedores e 2 categorias coincidentes nos três empreendedores.

É possível perceber que a característica que mais se destaca entre os empreendedores é a “busca de informações”.

Dessa forma, se pode concluir para fins desta pesquisa que o perfil empreendedor em *Startups Born Global* quanto ao conjunto planejamento se destaca por buscar informações. Eles também estabelecem metas para seus negócios, porém não planejam muito.

4.5.3 *Conjunto de poder dos empreendedores de SBG*

Na característica empreendedora de **Persuasão e Rede de Contatos**, do **conjunto de Poder** de McClelland (1987), nenhuma categoria está presente nos 3 empreendedores. Porém duas categorias são compartilhadas por 2 empreendedores, são elas: “explora o networking” e “obtem retorno com a rede”.

Na característica empreendedora de **Independência e Autoconfiança**, do **conjunto de Poder** de McClelland (1987), nenhuma categoria está presente nos 3 empreendedores. Porém

três categorias são compartilhadas por 2 empreendedores, são elas: “confiança e otimismo”, “é preciso comandar a operação” e “age otimista e determinado mesmo na incerteza”.

Na persuasão e rede de contatos foram encontradas 2 categorias coincidentes em dois empreendedores e nenhuma categorias coincidentes nos três empreendedores. Na característica independência e autoconfiança foram encontradas 3 categorias coincidentes de dois empreendedores e nenhuma categorias coincidentes nos três empreendedores.

Foi possível perceber que a característica que mais se destaca entre os empreendedores é a “independência e autoconfiança”, porém não houve uma categoria que fosse compartilhada por todos os empreendedores. Em ambas as características empreendedoras do conjunto de poder as categorias só foram compartilhadas por dois empreendedores. A característica de realização que teve menor expressão dos empreendedores nas entrevistas foi a “persuasão e rede de contatos”, no entanto, a diferença para a característica “independência e autoconfiança” é muito pequena.

Comparando os resultados dos três conjuntos se nota que o conjunto realização tem um maior destaque para o empreendedor neste perfil, seguido pelo conjunto planejamento e por ultimo o conjunto de poder.

Também foi notada uma diferença de níveis de evolução entre as *startup*, seja pelo conhecimento do mercado ou maturidade do seu produto, até mesmo experiências como aceleração e recebimento de investimento, na ordem de existência da *Startup*, porém essa pesquisa não visa medir ou entender a maturidade das *Startups*.

4.6 Visão de *startup* e internacionalização

4.6.1 Visão de *startup*

- 14) Comunidade de Startups - Como você se relaciona com a comunidade de startups?
Participa ativamente, já foi mais ativo, não participa?

O **Empreendedor A** diz que não é engajado, mas é disponível para o que a comunidade de *Startups* precisar. Segundo ele: “Eu procuro sempre está envolvido. Quando precisam de mim, eu dou uma força. Fico acompanhando aquilo que me interessa”.

O **Empreendedor B** participou ativamente dos primeiros 3 anos da Associação de *Startups* da Baixada Santista, desde 2012.

A **Empreendedora C** é atuante dentro do ecossistema de Florianópolis, sendo inclusive mentora dos *Startups Weekends* locais.

Os empreendedores mantêm uma boa relação com o ecossistema empreendedor local e são envolvidos nas ações locais.

15) Dedicção a Startup - Hoje você está dedicado a Startup?

O **Empreendedor A** está totalmente dedicado à Startup A.

O **Empreendedor B** está dedicando 50% do seu tempo à *Startup B*, os outros demais fundadores estão 100% dedicados à *Startup B*. O Empreendedor B fala que trabalha no mesmo local da *Startup B*, porém atendendo outros clientes, trabalho que apoia financeiramente a manutenção da *Startup B*. “Parte da estrutura do negócio é financiada através das reservas que a gente conseguiu juntar nos últimos anos”;

A **Empreendedora C** e todos os fundadores da *Startup C* estão totalmente dedicados à *Startup*.

Os empreendedores se dedicam totalmente a sua *startup*. No caso do empreendedor B ele trabalha no mesmo espaço físico da *startup* para garantir a manutenção do negócio enquanto não há retorno financeiro, desse modo ele também se dedica totalmente a sua *startup*.

16) Aceleração - Foi ou está sendo acelerado?

A **Startup A** participou do InovAtiva Brasil e do 100 *OpenStartups*. O Empreendedor A conhece o ambiente de aceleradora. O Empreendedor A considera o InovAtiva Brasil um programa de aceleração de altíssimo nível, mas não encontrou especialista naquilo que a ele faz.

O InovAtiva é o programa que mais agrega valor as *Startups*. Primeiro que ele não tira dinheiro, ele analisa teu modelo de negócio, tua proposta de valor, ele diz se esta bacana ou não está, tem várias atividades e você entra em contato com um ambiente muito bacana na final e ninguém está lá para te vender serviço nenhum (Empreendedor A).

A *Startup A* foi finalista no InovAtiva Brasil. Do 100 *OpenStartups* a *Startup A* ficou em sétima colocada no Brasil. O programa 100 *OpenStartups* coloca as *Startups* em contato com grandes empresas para geração de negócios B2B (Business to business), negócios para negócios, onde eles elegem as 100 empresas mais atrativas para o mercado. É um programa brasileiro que não tem relação com o governo.

A **Startup B** ainda não foram acelerados, chegaram a submeter à aceleradora Oxigênio, mas não foram acelerados. Atualmente pensam em submeter para programas que seja mais o perfil da *Startup*.

A **Startup C** foi acelerada no Vale do Silício nos Estados Unidos na 500 *Startups*, uma

das aceleradora mais conhecidas do mundo.

As respostas são diversas devido as *startups* estarem em momentos diferentes, porém é perceptível que em algum momento todas elas tiveram interesse em ser acelerados.

17) Investimento - Vocês receberam investimento anjo?

A **Startup A** ainda não recebeu investimento. Tiveram conversas, mas não chegaram a um acordo.

A **Startup B** ainda não recebeu investimento.

A **Startup C** recebeu investimento junto com a aceleração e depois em Angel Round nos Estados Unidos e no Brasil. Os Anjos são empreendedores e ex-empreendedores que já tiveram suas empresas e têm mais experiência e que hoje investem em outras empresas. A Startup C tem um grupo de pessoas que investiu neles ao longo da jornada principalmente entre 2015 e 2016. Eles também são mentores da *Startup C* e possuem uma ligação com o mercado da *Startup*, com o mercado de SaaS, ou uma ligação com o tipo de produto que a *Startup C* gente tem. São profissionais experientes, que possuem *know-how*. A Empreendedora diz que recorre muito a eles (mentores), sempre há uma dúvida ou quando não tem uma dúvida, mas tem algo para contar.

As respostas são diversas devido as *startups* estarem em momentos diferentes, porém o fato de ter ou não recebido investimento não foi um fator determinante para a internacionalização que aconteceu independente de investimento externo a empresa.

18) Aquisição de outras empresas - Você já adquiriu alguma outra empresa?

A **Startup A** ainda não adquiriu outra empresa. A **Startup B** ainda não adquiriu outra empresa. A **Startup C** ainda não adquiriu, mas tem planos de aquisição de outra empresa do segmento.

A **Startup C** por ter mais tempo de mercado, já ter sido acelerada e possuir crescimento e faturamento constante acaba estando mais evoluída que as outras nesse cenário.

19) Por que seu negócio é repetível e escalável?

O **Empreendedor A** considera seu negócio repetível, mas ainda não escalável. Porém, ele fala que o negócio hoje está estável e agora eles entrarão com soluções mais padronizadas

e direcionadas ao cliente final buscando a escalabilidade. Hoje a empresa possui 4 pessoas. Ele considera seu ticket médio razoável e fala que hoje ainda não conta com pós-venda.

O **Empreendedor B** que seu negócio é repetível e escalável baseado na necessidade de consumo de conhecimento que sua *Startup* visa atender.

A **Empreendedora C** considerada sua *Startup* repetível e escalável por se tratar de um SaaS e por ela tratar de um problema de um grupo gigantesco de empresas e todas podem resolver do mesmo jeito com a mesma solução. É repetível por se uma solução única para milhares e milhares de clientes. É escalável por que ela pode atender esses clientes. Podendo a *Startup C* traçar a “curva de ROC”, de aumento de receita sem que a despesa acompanhe.

Todas as *startups* entrevistadas das possuem um negócio repetível, porém nem sempre é de alta escalabilidade como é o caso da *Startup A* que vende tecnologia, não gerando receita recorrente.

20) Como foi o primeiro produto que você lançou? Foi um MVP?

O primeiro produto do **Empreendedor A** foi o atual produto da *Startup*, o *software* de reconhecimento facial. O MVP foi lançado em outubro de 2015, a *Startup A* não tinha nem site. O MVP era bem limitado, se o cliente quisesse testar no ambiente ele, ele precisava da ajuda da *Startup A*. Hoje o cliente faz tudo sozinho.

O primeiro produto do **Empreendedor B** foi um MVP, uma plataforma de monitoramento e análise nas redes sociais, que era a *SocialBrand* e o seu principal diferencial era a categorização automática de registro e a identificação do sentimento que motivou aquela mensagem específica. Ele começou a ser utilizado por algumas agencias de publicidade. E a partir da versão básica, ele conseguiu entender melhor as necessidades dos clientes e evoluir um pouco dentro dessa estratégia de produto e posicionamento em relação a atender nossos cliente e usuários.

O primeiro produto da **Empreendedora C** é o mesmo da *Startup C*, leva o mesmo nome da empresa. A plataforma já teve outras versões. Ela foi remodelada em muitos aspectos. Eles tinham um MVP que era entregue para os clientes só a fachada.

Era um cenário de faroeste, só a frente da casa você entra não é nada, teve essa fase. E por fora todo mundo achava, “ah tem uma plataforma aqui, por dentro era a gente, era nós trabalhando e entregando. E isso foi alguns meses para a gente aprender a rodar todo ciclo de processos, rodou o ciclo de processos a gente começou a “codar”. (Empreendedora C).

Em 2013 foi lançada a primeira versão da plataforma e foi evoluindo.

Apenas o empreendedor B já teve negócios anteriores. O que não foi impeditivo para o empreendedor A e C criarem um negócio internacional. No caso dos empreendedores B e C as experiências de negócios e mercado, respectivamente, contribuíram para seus negócios atuais.

- 21) Quando foi a última vez que você conduziu um processo de criação de empresa própria? Como a ideia da empresa veio à sua mente? Você tinha conhecimento sobre o setor de atuação antes de iniciar o negócio?

O **Empreendedor A** conta que queria muito empreender em negócios tecnológicos, mas não sabe programar e viu que levaria um tempo razoável para o aprendizado e para desenvolver algo de alto nível. Então ele pensou em se unir com amigos que possuíssem esse conhecimento para agregar os conhecimentos. Ele chegou para um amigo e falou que eles poderiam vender os produtos a partir daqui que ele estudava em computação, em junho de 2014, começaram com as discussões, passar um tempo sem evoluir e então, em janeiro de 2015 começaram a evoluir mais e tomaram a decisão de criar a empresa em junho de 2015. O setor de atuação eles não conheciam.

O **Empreendedor B** iniciou, em dezembro de 2012, com a criação de um novo produto para pessoas conectar com as coisas que fossem interessantes para ela e que tivessem basicamente próximas a dela. Foi feito um estudo da solução, do mercado para entender em qual mercado poderia se posicionar.

A primeira experiência empreendedora da **Empreendedora C** foi com a atual *Startup*. Ela participa também do *Startup Weekend*, assim ela ajuda na criação de novos negócios muitas vezes ao longo do ano. Nesses *Startup Weekend* ela ajuda na criação de dezenas de empresas. Algumas delas vigam, continuam operando e ela continua dando mentoria.

O Empreendedor A aproveitou sua rede de contatos e discutiu as ideias com os amigos, o Empreendedor B realizou teste de mercado para empreender. Já a Empreendedora C utilizou sua expertise para criar e desenvolver o negócio.

- 22) Você, pessoalmente, ou alguém da sua empresa conversou com clientes potenciais antes de lançar o seu primeiro produto? E por quê?

O **Empreendedor A** não falou com clientes potenciais. Sua busca de informações foi apenas no plano de buscas na internet.

O **Empreendedor B** em todos os produtos que desenvolveu buscou conversar com os clientes. No caso do *Startup B* eles até foram divididos em alguns grupos específicos. Onde se imaginava a aderência de acordo com o grupo/perfil, por meio de análise exploratória de

conversa baseada em três públicos. No ano de 2008, o empreendedor conversou com os clientes primeiro para entender o que seria o MVP para eles e principalmente para criar expectativa quanto a preço de comercialização.

A **Empreendedora C** disse que fez todas as validações com base em entrevistas, *customer development*, entregas reais também com pessoas que foi conhecendo ao longo do processo. Ela batia na porta das empresas sem conhecer e entendendo que poderia gerar valor para elas. Houve demandas que vieram organicamente, comentou ela.

Diferente do que a teoria indica o empreendedor A não conversou com os clientes em potencial e realizou sua busca de informações para o produto em sites da internet. Os empreendedores B e C utilizaram, ambos, o processo de conversar com o cliente e validar o ponto de vista de negócio.

Pode-se concluir que os empreendedores participam do ecossistema local, mas atuam como apoio, não sendo os protagonistas que lideram as comunidades empreendedora. O tempo dos empreendedores é totalmente as suas *startups*. A evolução das *startups* é de difícil mensuração para se comparar uma melhor por exemplo. No ecossistema existem diversas aceleradoras e é desejo dos empreendedores participar de um processo de aceleração pois visualizam melhoria do negócio e possibilidade de investimento. E se a aceleradora for em outro país, é uma expansão de mercado com a internacionalização para aquele país. Até por que a recepção de investimento não é um fator essencial para a internacionalização, os empreendedores estão mais preocupados em atrair clientes.

As experiências de negócios e mercado anteriores devem ser valorizadas e seu conhecimento aplicado no planejamento e no estágio atual da *startup*. E a maturação deve ser por meio de compartilhamento e conversa com os demais participantes da *startup* e clientes. Os empreendedores de startup no modelo *Born Global* atuam em um ecossistema colaborativo e focam nos seus trabalhos para capturar mais clientes.

4.6.2 Visão de Internacionalização e Produto/Serviço

23) Por que você decidiu construir esta empresa? Qual é a visão da empresa e o que mudou nessa visão com a internacionalização?

O gosto pelo tema empreendedorismo e a busca por algo que realmente lhe proporcionasse satisfação fez com que o **Empreendedor A** que não entendia nada de visão computacional, mas possui um grande amigo que entende, pensasse em montar um negócio na área. Seu amigo, acadêmico de computação, recebia incentivos seus a cada produção

acadêmica. Então se uniram para fazer o que gostam: um empreender e o outro programar. Segundo o Empreendedor A, a visão da empresa não mudou em relação a internacionalização, pois eles sempre tiveram na cabeça que seriam internacionais um dia, achavam que isso seria em um segundo momento. O que ocorreu foi que ele encontrou clientes “mais prontos” no exterior. Eles achavam que primeiro era preciso realizar trabalhos no Brasil. Afirma o Empreendedor A: “O que a gente percebeu no decorrer das discussões com as empresas brasileiras que não, que nós realmente somos internacionais desde o primeiro momento”. A internacionalização mudou o objetivo da *Startup A* e eles perceberam valor nisso.

O **Empreendedor B** decidiu construir a empresa por que antes era prestador de serviços e não estava satisfeito, esse foi o primeiro motivador. O Empreendedor B já havia construído outros produtos antes junto com alguns outros times. Um deles obteve um grande sucesso específico dentro de um mercado que ele atuava, para o empreendedor isso foi um motivador para empreender no negócio atual.

Criar alguma coisa que tenha primeiro um impacto na vida das pessoas, que consiga ajudar a promover a transformações pessoais, transformações no trabalho em equipe e por que não dizer até transformações sociais a partir do conhecimento que é transferido. E que isso poderia ser feito numa escala global, poderia ajudar num cenário ideal a promover transformações determinantes até para o mundo mesmo, a gente ajudar a construir resultados concretos (Empreendedor B).

A visão da *Startup B* é basicamente construir oportunidades para que as pessoas se conectem com o conhecimento que é mais importante para elas.

A internacionalização mudou um pouco a forma de pensar e em relação a entender as três dimensões que a *Startup B* atua: dimensões pessoais, dimensões profissionais e dimensões sociais, ela varia de local para local. Com a internacionalização varia a percepção do usuário quanto a produto, varia os próprios anseios que o usuário da *Startup B* tem e suas expectativas pessoais.

Tudo é muito sensível, de acordo com outras culturas. Então, em parte nosso trabalho inicial de internacionalização ele nos mostrou exatamente isso, essa sensibilidade, o que mostra que existe uma necessidade de adequar essa visão para outras culturas outros públicos específicos (Empreendedor B).

Já a **Empreendedora C** decidiu por uma oportunidade de mercado. Ela já atuava na área de *marketing* de conteúdo, de gestão de conteúdo, principalmente. Ela sempre esteve envolvida em gestão de conteúdo. Ela trabalhou com empresas grandes e para *Startups* e em todas ela percebia um padrão de problemas de processo na gestão do conteúdo. E aquilo foi incomodando ela e então ela percebeu que aquilo poderia ser na verdade uma oportunidade de negócio. Foi então que ela procurou um grupo de empreendedores que já havia trilhado esse

caminho, que já tinham aberto outras empresas antes, para que ela validasse a proposta de negócio. Tudo começou dessa inquietação. O grupo de empreendedores hoje são os sócios dela. São os co-fundadores da *Startup C*. A Empreendedora C afirma: “A ideia inicial foi minha, mas o que a *Startup C* é hoje é muito maior do que eu. Por que se fosse depender somente daquela ideia inicial a gente tinha parado no caminho. A ideia é evoluir”.

A visão com a internacionalização mudou o tamanho do apetite da *Startup C*, pois para a Empreendedora C em termos de produto, em termos de entrega e solução a eles já viam em 2012 o que é entregue hoje de valor para o cliente. “E a gente também não tinha a visão, talvez assim, tão madura e hoje eu ainda não considero a nossa visão de mercado madura, ela está a caminho, por que o mercado em si não é maduro”, fala a Empreendedora C sobre sua visão e a evolução do seu mercado.

O mercado evolui a todo instante, surgindo novas soluções que “pipoca”, que surge a cada dia, a cada semana, como pode ser acompanhado na base de dados *Crunch Base* (<https://www.crunchbase.com/organization/crush-army#/entity>) na área de *content marketing*. A Empreendedora C mudou a perspectiva de mercado após a internacionalização, o que antes era visto só um pedaço, agora é olhado para o todo e ampliado a visão periférica.

24) Quais foram seus primeiros clientes? Quais estratégias usou para conquista-los?

O primeiro cliente da *Startup A* foi um contato próximo, uma empresa de Porto Alegre que queriam fazer um produto escalável e com um ticket médio baixo. O negócio se deu em 2 aspectos: o primeiro foi o preço e o segundo que eles utilizavam uma API de reconhecimento facial de empresas do exterior. O primeiro cliente fora do país foi da África do Sul. A *Startup A* entrou no mercado com preço competitivo. O **Empreendedor A** conta que conseguiu passar confiança técnica para eles e eles realmente ficaram confiantes para realizar negócios com a *Startup A*. O Empreendedor A chegou até eles através de *e-mail marketing*.

A jornada do **Empreendedor B** foi de ir as agências de publicidade, depois grandes marcas como operadoras telefônicas, montadoras de automóveis e basicamente em todos eles funcionou apenas com degustação: montava os testes, depois fazer essa espécie de *trial* e depois e conduzir uma reunião de negócios para fazer venda para esses clientes. No caso do *Startup B* a maioria dos usuários não são pagantes. Para atender o público geral e atrair novos usuários foi tomada a medida de criação de uma fila, onde os usuários poderiam se cadastrar por interesse e podem convidar os amigos. Utilizando o *network* para fazer a ativação. Outra

estratégia da *Startup B* foi através das comunidades mapeadas por eles. Através desses contatos com as comunidades eles conseguiram ter os primeiros grupos testando e usando a plataforma.

A **Empreendedora C** destaca sua inserção nos EUA. Para ela foi muito positiva a aceitação dos clientes desde o começo a empresa até a internacionalização. As primeiras reuniões realizadas nos EUA, de 10 reuniões, 6 conseguiram fechar negócio. Não houve problema quanto a língua, exceto pelo produto que ainda não localizado.

25) Das alterações do produto, no processo de criação e melhoria, como você estava certo de que as mudanças em seu produto importavam para os clientes?

O **Empreendedor A** fala que não estava e ainda não está certo sobre o seu produto. E que hoje começa a gerar mais certeza sobre o que a gente está trabalhando pois agora possui mais pessoas para questionar: clientes e pessoas de outras empresas do mesmo segmento. As demandas vão surgindo e a Startup vai atendendo: “O pessoal da Índia disse que tinha dificuldade de usar a tecnologia, agora colocamos uma interface na nossa tecnologia”, lembra ele.

O **Empreendedor B** conta que a maioria das *features* e das mudanças que foram realizadas até hoje já haviam sido previstas inicialmente. A diferença é que na usabilidade era um pouco mais difícil do que a atual.

A **Empreendedora C** considera que toda mudança veio de uma demanda do cliente. Ela lembra que está sempre ouvindo o cliente e captando novas demandas. O ponto de destaque para ela era a aceitação pelo restante do mercado:

A dúvida que a gente tinha era se ia ter apelo de mercado, porque a gente sabia que para os clientes que a gente tinha a gente conseguia vender. É tanto que nossos primeiros clientes do novo modelo eram clientes que a gente já tinha, depois a gente foi investigando e vendo a demanda para esse novo mercado era muito maior (Empreendedora C).

Dessa forma, é importante desenvolver um plano de produto, contando com ciclos de validações, esses ciclos devem ser constantes e devem ser ouvidos os clientes e os clientes em potencial.

26) Quais medidas foram tomadas para a redução das distâncias geográficas, culturais e psíquicas? Quais medidas você tomará para reduzir as distâncias geográficas, culturais e psíquicas?

De acordo com o **Empreendedor A**, não foi tomada nenhuma medida. Relata que percebeu uma diferença cultural em negociação com o Japão. Para eles os Japoneses são mais

diretos nas negociações, segundo ele. O empreendedor disse que as maiores dificuldades são em negociações no Brasil. Para ele, em todos os países as negociações eram mais objetivas.

O **Empreendedor B** busca reduzir essas distâncias trabalhando com pequenas nuances de adaptação local: são atenções em tons de mensagem, em questões de penetração de dispositivos móveis e a frequência de uso diário de dispositivos móveis. São consideradas todas as nuances desde a hora de desenhar a solução até fazer contato com os usuários. As ações vão sendo implementadas à medida que a *Startup* vai criando aderência e criando adesão no novo mercados.

A **Empreendedora C** destacou uma rápida inserção cultural criando parcerias locais e absorvendo profissionais, mantendo uma equipe diversificada. Entre tanto o impacto cultural foi declarado como “total”. Ela considera a forma de negociar diferente, e que foi preciso aprender o modo de negociar no meio da jornada. Ela destaca a barreira do próprio produto inovador, que as empresas não estão habituadas a usar o sistema para facilitar. Ela aponta que nos Estados a maioria das empresas olham para a produtividade, querem melhorar seus processos, querem crescer sem pesar a operação. Assim, foi mais fácil convencer o cliente lá do que aqui no Brasil. “Quando a gente mostra resultado de processo, vender processo lá é mais fácil do que vender processo aqui”, conta a Empreendedora C. Em relação a língua, os membros da empresa já falam inglês fluente, porém com sotaque, o que não é problema pelo fato da *Startup C* está inserida no Vale do Silício, em São Francisco, Califórnia. Cidade considerada uma Babilônia.

80% do Vale do Silício fala com sotaque, as pessoas mais inteligentes do Vale do Silício, falam com sotaque. Talvez se a gente estivesse vendendo em Nova Iorque não fosse tão receptivo, talvez se a gente estivesse vendendo no Texas também não fosse. Mas a gente estava por sorte lá no Vale. Para começar e ter acesso a capital ainda não tem lugar melhor do que o Vale (Empreendedora C).

O sentimento da Empreendedora C é que no Vale as pessoas estão sempre com os ouvidos abertos para trocar ideia com pessoas com sotaque.

27) Quais os principais ajustes realizados para alcançar o mercado e seus clientes no processo de internacionalização da sua *Startup*? O que está faltando para alinhar o produto ao mercado e lançar?

O **Empreendedor A** considera que seu produto já nasceu pronto para o mercado internacional, que os ajustes feitos são normais as customizações.

O **Empreendedor B** em seu produto desenvolveu um ambiente para o Brasil e outro

para o mundo, a plataforma utilizada para o restante do mundo tem características próprias regionalizadas.

A **Empreendedora C** realizou um ajuste no processo de vendas, tornando o muito mais *self-service*, um ajuste no processo de atendimento ao cliente ele é muito hands-on. Ela destaca que “o cliente brasileiro gosta e até quer que alguém entre no telefone para falar com ele, o cliente americano não”. De acordo com ela o americano prefere utilizar a ferramenta sozinho e em uma dificuldade busca auxílio. Logo, todo o processo precisou passar por mudanças e hoje ele é o *onboard in self-service*.

O pesquisador sentiu a necessidade de realizar a seguinte pergunta referente aos países foco da Startup: De onde são seus principais clientes?

A **Startup A** possui seus principais clientes em Estados Unidos, Japão, Líbano e África do Sul. A **Startup B** possui um foco maior na língua do que na localização. O Empreendedor B cita como destaque a Holanda e Rússia dizendo que esses países “foram uma surpresa para a gente uma vez que eles estava fora do nosso objetivo”. Nesses dois países o elo de ligação são as comunidades de empreendedores. A **Startup C** atual principalmente nos países de destaque: EUA, Brasil, Holanda, Portugal e Israel (melhor cliente).

O pesquisador sentiu a necessidade de realizar a seguinte pergunta referente ao sentimento de internacionalização: **A internacionalidade gera confiança?**

O **Empreendedor A** afirma: “Eu acho que isso faz gerar confiança. Acredito bastante nisso. Como trabalhamos também com projetos customizáveis é importante ter esses trabalhos”.

O **Empreendedor B** afirma que “Infelizmente sim. Muitas Startups pensam que se mostrar operar de fora do Brasil seja melhor. O certo é focar na qualidade e não ser vítima de preconceito”.

Para a **Empreendedora C**:

Sim, gera. Ajuda. O fato da gente não está só nos EUA, ajuda nos Estados Unidos. O fato da gente não está só na Europa nos ajuda na Europa. O fato da gente não está só no Brasil, nos ajuda no Brasil também. As empresas tendem a confiar mais nas empresas que focam global (Empreendedora C).

De acordo com as respostas a internacionalização gera confiança para os clientes e colabora nas vendas, mas é preciso focar em qualidade.

4.7 Visão de internacionalização dos empreendedores em *Startups Born Global*

Os empreendedores buscaram pessoas que construíssem e evoluíssem juntos às ideias. Eles possuem “paixão” pelo empreendedorismo e mudaram seus pensamentos após a

internacionalização seja em relação a startup do ponto de vista organizacional, seja do ponto de vista de mercado, eles enxergam o mundo como um grande mercado. Os empreendedores que já vendem não tiveram dificuldade de vender em outros países.

Os empreendedores sentiram um pouco a diferença cultural, porém a diferença cultural pode ser reduzida com a formação de parcerias locais. Não citaram problemas com distâncias geográficas, nem distâncias psicológicas.

Todos os empreendedores entrevistados afirmaram gostam de trabalhar em equipe e antes de empreender em seus negócios atuais estavam desmotivados e passaram a se motivar com seus negócios.

Os empreendedores dizem que seus produtos estão bem próximos daquilo que eles idealizaram no começo, porém com ajustes. Em relação aos ajustes para alcançar o mercado externo cada empreendedor realizou ajustes distintos para adequar seus produtos. E que quando realizaram a internacionalização foram surpreendidos positivamente pelo mercado. Dessa forma, a rápida inserção no mercado externo traz ajustes mais rápidos ao valor entregue.

Todos os empreendedores da pesquisa concordam que a internacionalização gera confiança. Convergindo em relação a busca de informação e análise constante das oportunidades, sempre verificando o risco gerado por cada possibilidade de mudança. São comprometidos com o negócio, mas não com o produto no sentido de não serem apegados ao estado atual, logo se for preciso mudar eles mudam o produto ou o processo, não persistindo em algum que não está dando certo. Para eles, o produto ou serviço deve ter um mínimo de qualidade, sendo algo que atenda uma real necessidade do cliente, o mais enxuto possível. Uma característica importante é que todas as pessoas dessas *startups* participam das decisões e estão cientes das ações das *startups*. Isso reduz a visão de hierarquia nesses negócios que demonstra outro fato percebido que é a não valorização do poder do CEO, o CEO busca ser igual qualquer outro participante, até mesmo para facilitar o acesso e resolver os problemas com empatia.

É notável que esse perfil, além de conhecer profundamente seus produtos/serviços, estuda e busca se aprofundar nos conceitos de novos negócios e startups, tendo de forma clara seu objetivo em um processo de aceleração e em rodadas de investimento para alavancar.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo foi pesquisado o perfil empreendedor em *Startups* com características *Born Global* de internacionalização. Foi feita uma revisão da literatura abordando as correntes de pensamento sobre empreendedorismo com ênfase no perfil empreendedor, depois foi feita uma discussão a respeito da internacionalização de empresas com ênfase nas *Born Globals*, fechando com os conceitos de *startup*, métodos e ferramentas e o ecossistema empreendedor.

Por meio da análise de conteúdo conforme Bardin (2009), se pode concluir que para fins desta pesquisa que o perfil empreendedor em *Startups Born Global* quanto ao conjunto realização se destaca por correr riscos calculados. Eles também são comprometidos com seus negócios, ao mesmo tempo que estão atentos para a qualidade dos seus produtos e serviços, atentos as novas oportunidades. Desse modo, a pesquisa alcança seu primeiro objetivo específico. Empreender para essas pessoas gera um sentimento de motivação que elas julgam que não encontrariam se estivessem fazendo outra coisa, o que corrobora com a teoria das necessidades de McClelland (1987).

Quanto ao conjunto de planejamento se conclui que o perfil dos empreendedores das *Startups Born Global* se destaca no conjunto planejamento por buscar informações. Eles também estabelecem metas para seus negócios, porém não planejam muito. Desse modo, a pesquisa alcança seu segundo objetivo específico.

Se conclui para fins desta pesquisa que o perfil empreendedor em *Startups Born Global* quanto ao conjunto poder tem um pequeno destaque para a independência e autoconfiança. Desse modo, a pesquisa seu terceiro objetivo específico.

O perfil dos empreendedores das *Startups Born Global* aponta uma motivação maior para o conjunto realização no ato de correr riscos calculados.

Pode-se concluir a partir da análise que os empreendedores participam do ecossistema local, atuando como coadjuvantes devido ao tempo que é quase que totalmente dedicado as suas *startups*. Eles desejam ser acelerados e receber investimento, porém esse não é um fator crucial para que o empreendedor evolua seu negócio, a preocupação deles é atrair clientes. Desse modo, a pesquisa alcança seu quarto objetivo específico.

Essa pesquisa também conclui que o empreendedor das *Startups Born Global* muda seus pensamentos após a internacionalização seja em relação a startup do ponto de vista organizacional, seja do ponto de vista de mercado, e desde o começo enxergam o mundo como um grande mercado. Desse modo, a pesquisa alcança seu quinto objetivo específico.

Conclui-se que os empreendedores das *Startups Born Global* valorizaram suas experiências de negócios e mercado anteriores a criação do negócio e as dos outros, por isso ele compartilha as informações com a equipe, pois eles atuam em um ecossistema colaborativo e focam nos seus trabalhos para capturar mais clientes. Assim o empreendedor das *Startups Born Global* é avido para construir e evoluir juntos às ideias. Eles sabem da possibilidade de mudar a economia (ARRUDA et al., 2012).

Conclui-se que o perfil de empreendedor encontrado nas *Startups Born Global* é de alguém que conversa com o cliente e valida o ponto de vista de negócio visualizando melhorias para o negócio, que busca as informações e as analisam constantemente para verificar os erros e as oportunidades, avaliando principalmente a possibilidade de risco gerado por cada possibilidade de mudança. O que concorda com que foi pensado por Arruda et al. (2012), que as empresas que assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio. Possuem foco no seu negócio e no segmento de mercado que atuam. Para o cliente buscam garantir o mínimo de qualidade e avaliam constantemente a satisfação destes.

Um ponto interessante percebido nesta pesquisa é que todas as pessoas dessas *startups* participam das decisões e estão cientes das ações das *startups*, reduzindo a distância dos colaboradores com o CEO da organização, possibilitando um fácil acesso e gerando empatia na empresa. Um fator pode está ligado a isso que é o fato de todos da empresa conhecerem muito bem o produto/serviço da *startup*. Eles estão cientes que precisam inovar. Como dito por Ries (2012), que o tempo de liderança de uma empresa em determinado segmento é cada vez menor e isso influencia as empresas a inovar.

Os empreendedores têm uma clara visão de futuro e percebem que momento do negócio será mais interessante para entrar em um processo de aceleração, por exemplo, ou em rodadas de investimento para alavancar o negócio. Possuem a visão de começar pequeno e pensar grande (Julie Meyer citado por ARRUDA et al., 2012).

Todos os empreendedores da pesquisa concordam que a internacionalização gera confiança. Convergindo em relação a necessidade de ver o mercado global como um mercado único, porém sendo importante buscam formar parcerias locais para redução das distâncias culturais. Para os empreendedores, a internacionalização foi positiva e gera confiança para as pessoas com quem a *startup* se relaciona.

A pesquisa alcançou seus objetivos específicos ao analisar as características empreendedoras do perfil empreendedor no conjunto de Realização, no conjunto de

Planejamento, no conjunto de Poder com base em McClelland (1987), ao identificar o ecossistema o qual o empreendedor está inserido por meio da sua participação em comunidades de empreendedorismo, em entender sua participação em aceleradora e no aporte de investimentos; e ao descobrir a visão do empreendedor das startups Born Global sobre o mercado Global, mostrando que o empreendedor de Startups Born Global vê o mundo como um grande mercado global, mas reconhece as características regionais e particulares de cultura. Dessa forma, o objetivo geral de pesquisa também foi alcançado, que era analisar o Perfil Empreendedor nas *Startups* no modelo *Born Global* de internacionalização.

A *startup* precisa da dedicação dos empreendedores e ter objetivos bem definidos. Uma *startup* que pensa no mercado global não pode pecar na estratégia e no operacional. Para uma *Startup* atingir o mercado internacional ela precisa pensar e atuar com uma *Born Global*, desde antes de sua criação.

Esta pesquisa trouxe uma contribuição teórica, favorecendo o conhecimento e a investigação nos temas abordados investigando as *Startups* em modelo de internacionalização *Born Global* de forma devidamente aprofundada, assim, contribuindo com os estudos anteriores. Contribuiu para a ampliação da base de conhecimento de empreendedorismo e inovação no contexto da internacionalização das empresas *Startups*.

Traz uma colaboração no campo social uma vez que o entendimento do perfil empreendedor dos empreendedores de *Startups* que se enquadram no modelo *Born Global* estreita a relação empresa e sociedade, à medida que esclarece para as pessoas as definições e comportamentos que colaboram para o empreendedorismo no processo de internacionalização.

Essa pesquisa se limitou a pesquisar o perfil dos empreendedores das *Startups* com características *Born Global*, seu ecossistema e a sua visão de sobre o mercado. Alguns fatores limitaram a pesquisa, como o número muito restrito de empreendedores de *startup* que se internacionalizaram no Brasil e que foi possível acesso e disponibilidade por parte desses empreendedores, um número restrito de startup com características *Born Global* no Brasil, a baixa disponibilidade de tempo dos empreendedores para as entrevistas. Foi percebida uma dificuldade em entender e comparar a maturidade das *startups* faltando para esse fim um instrumentos de medida.

Recomenda-se como pesquisa futura realizar o estudo com um número maior de empreendedores, com países de vários continentes, uma pesquisa de caráter global, com empreendedores de diversas línguas e culturas, cabendo, portanto, um estudo quantitativo uma vez que se consiga uma quantidade maior de empreendedores com o perfil para participar da

pesquisa. Recomenda-se também uma pesquisa que traga um modelo de instrumento que seja possível comparar as *startups* quanto a maturidade e que trace suas curvas de evolução. Recomenda-se também um novo instrumento de avaliação do perfil empreendedor que melhor se adeque a contemporaneidade das *startups* que se internacionalizam, que melhor avalie as relações de poder dentro desse tipo de organização e que permita avaliar de acordo com a experiência de mercado do empreendedor. Recomenda-se também a análise a partir dos países que esses empreendedores estão migrando e qual fator determina a localização da matriz. Tal fator pode influenciar as políticas públicas nacionais para valorização da economia brasileira.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.
- AIUB, George Wilson. **Inteligência Empreendedora**: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da cultura empreendedora. 106 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.
- ALDEA, Claudio Gomes; CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira. **Empresas Nascidas Verdadeiramente Globais**: um estudo de caso sobre empresas sem fronteiras. Rio de Janeiro, 2010. 113p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- ANTONELLI, Gilda. **Innovación y Desarrollo Local**: actores estratégicos en el apoyo sistemático a la creación de start up. Universidad de Antioquia. Perfil de Coyuntura Económica No. 23, julio 2014, pp. 81-105.
- ARRUDA, Carlos. COZZI, Afonso. NOGUEIRA, Vanessa. COSTA, Vinicius da. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups**: Uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Fundação Dom Cabral- Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. 2013.
- ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinicius. **Causas Da Mortalidade De Startups Brasileiras**. O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Fundação Dom Cabral. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, 2014.
- ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; VILLELA, Lamounier Erthal; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras**: O Processo de Investimento Externo Direto. Anais: III Encontro de Estudos de Estratégia. São Paulo, 2007.
- AVRICHIR, Ilan. **Cadeias Globais de Valor**: o que é e por que isso lhe diz respeito? Revista da ESPM. Ano 21. Edição 100. Nº5 setembro/outubro de 2015.
- BARBOSA, Milka Alves Correia; NEVES, Flávio Egidio Barbosa das; SANTOS, Jouberte Maria Leandro; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; CASSUNDÉ JUNIOR, Nildo Ferreira. **“Positivismos” versus “Interpretativismos”**: o que a Administração tem a ganhar com esta disputa? Anais do Enanpad. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – RJ - 22 a 26 de setembro de 2012.
- BARBOSA, Eduardo Costa; PINTO, Sandra Regina da Rocha. **Comportamento Empreendedor, Conduta Inovadora e Comportamento Empresarial Sustentável**: Uma Contribuição para Esquematização, Busca de Similaridades e Associações entre os temas. Rio de Janeiro, 2010. 127p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- BARDIN, Laurence. **L’Analyse de Contenu**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Março, 2009.
- BIRD. Doing Business. **Fazer negócios em um mundo mais transparente**: comparação da regulamentação de empresas nacionais em 183 economias. Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial, 2011. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-Portuguese> Acessado em: 08/03/2016
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner’s Manual**. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch Press, div. K&S Ranch, Inc. 2012.
- BRAIN. **O Ambiente de Negócios Brasileiros**: Realidades e Desafios. Brasil Investimentos & Negócios, 2012. Disponível em: http://www.brainbrasil.org.br/project/brain/public/uploads/2012/12/03/50bcd10d93411doing_businessportuguaas.pdf Acessado em: 07/03/2016.
- BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. **Comportamento empreendedor**: estudo bibliométrico

da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012.

CARLAND, JoAnn C.; CARLAND, James W. **The Theoretical Bases Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index**. Presented to RISE conference, and published in the Proceedings of the RISE'96 Conference, University of Jyväskylä, Finland, pp. 1-24. 1996.

CAPORALI, Renato. **Onde está nossa vantagem competitiva?** Revista da ESPM. Ano 21. Edição 100. Nº5 setembro/outubro de 2015.

CARREIRA, Suely da Silva; FRANZONI, Ana Benciveni; ESPER, Aulina Judith Folle; PACHECO, Daniela Chagas; GRAMKOW, Fabiana Bohm; CARREIRA, Manoel Francisco. **Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. v. 5, n. 2, p. 06-13, abr./jun. Florianópolis-SC, 2015.

CAVALHEIRO, Cristian Mairesse. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale do Rio Sinos. Programa de pós-graduação em administração. Porto Alegre, 2015.

CHASSAGNE, Ghislain Claude Emmanuel. **An Exploration of the Lean Startup approach among Brazilian Digital Startups** / Ghislain Claude Emmanuel Chassagne. - 2015. Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CIA – Central Intelligence Agency – The World FactBook. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html#br>> Acesado em: 25 out. 2015.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC/Florianópolis.

COLLINS, Christopher J.; HANGES, Paul J.; LOCKE, Edwin A. The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. Cornell University, ILR School, 2004 Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/831> Acessado em: 01/04/2016.

COMPASS. **The Global Startup Ecosystem Ranking 2015**. Versão 1.2. Compass. Agosto de 2015.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 10 ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos e quantitativos**. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, R. A. N. **A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28. Setembro, 2004.

ENDEAVOR. **Brasileiro tem visão positiva dos empreendedores**. 2013. Disponível em: <https://endeavor.org.br/brasileiro-tem-visao-positiva-dos-empreendedores-2/> Acessado em: 24/03/2015.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de Cidades Empreendedoras**. Brasil, 2015.

FELDENS, Miguel Artur; MACCARI, Emerson Antonio; GARCEZ, Marcos Paixão. **Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil**. BBR, Vitória, v. 9, n. 3, Art. 1, p. 1 - 24, jul.-set. 2012.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. RAE Light . v. 7 . n. 3 . p. 2-7 . Jul./Set. 2000.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FONSECA, Roberto Giannetti da. **Competitividade**: a chave para o progresso. Revista da ESPM. Ano 21. Edição 100. Nº5. Setembro/outubro de 2015.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V.; DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C.; ZUCHELLA, A. **Born Global**: Propositions to help advance the theory. International Business Review , 385-401. 2008.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. **Born Globals**: how to reach new business space rapidly. International Business Review , 555-571. 2004.

GARTNER, William B. **“Who is an I Entrepreneur?” Is the Wrong Question**. Entrepreneurship Theory And Practice. Summer, 1989.

GARTNER, William B. **What are we Talking about. When we Talk about Entrepreneurship?** Journal of Business Venturing 5, 15-28. Elsevier Science Publishing Co.. Inc. New York, NY, 1990.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2014. Disponível em: <
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf>. Acessado em: 22 dez. 2015.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Aneilson Barbosa (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudo organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

HOSSEINI, H. **Psychic distance, psychic distance paradox and behavioral economics**: modeling MNC entry behavior in foreign markets. The Journal of Socio-Economics, [S. l.], v. 37, p. 939-948, 2008.

IAB. Investing Across Borders. 2010. Disponível em:
<http://iab.worldbank.org/~media/FPDKM/IAB/Documents/IAB-report.pdf> Acessado em: 08 de Março de 2016.

ISENBERG, D. Babson. **Entrepreneurship Ecosystem Project**. Babson College (BEEP). Disponível em:
<http://entrepreneurial-revolution.com/2011/12/entrepreneurship-ecosystem-lessons/>. 2011.

JOHANSON, J., & VAHLNE, J. (1977). **The Internationalization Process of the Firm**: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. 23-32: Journal of International Business Studies.

JOLLY, Vijay K.; ALAHUHTA, Matti; JEANNET, Jean-Pierre. **Chalaging the incumbents**: how high technology start-ups compete globally. Lausanne: International Institute for Management Development.1992

KANTER, Rosabeth Moss. **Empresas fora de série**: gestão da mudança para criar inovação e crescimento. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro, RJ. Elsevier, 2010. Tradução de: SuperCorp: how vanguarda companies create innovation, profits, growth, and social good.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul** - Como Criar Novos Mercados e Tornar A Concorrência Irrelevante. Editora Campus, 2005.

KNIGHT, G., & CAVUSGIL, S. **An Emerging Paradigm for International Trade**: The Born Global Firm in Japan. Nagoya, Japan, 1996.

KUDINA, Alina; YIP, George S.; BARKEMA, Harry G. **Born Global**. London Business School.Business Strategy Review, Winter 2008.

LARANJEIRA, Ana Sofia. **O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals**. Universidade Católica Portuguesa/Porto. Faculdade de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado. 2012.

- LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A.; SALAZAR, V. S. **Tipos de oportunidades no empreendedorismo internacional**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 1, 2015.
- LENZI, Fernando Cesar; VENTURI, James Luiz; DUTRA, Ivan de Souza. **Estudo Comparativo das Características e Tipos de Empreendedores em Pequenas Empresas**. Enanpad, 2005.
- LIDQUIST, M. **Infant Multinationals: The Internationalization of young Technology-based Swedish Firms**. Estocolmo: Institute of International Business. 1991.
- MANSFIELD, Richard S.; MCCLELLAND, David C.; SPENCER, Lyle M.; SANTIAGO, Jose. **The Identification and Assessment of Competencies and other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Developing Countries**. Entrepreneurship and Small Business Development. The United States Agency for International Development. McBer and Company. Boston, Massachusetts. April, 1987.
- MATIAS, M. A.; MARTINS, G. A.. **O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade**. In: IV Congresso ANPCONT, 2010, Natal. IV Congresso ANPCONT – convergências internacionais da contabilidade, 2010.
- MCCLELLAND, David C., The Achievement Society, Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., 1961.
- MCCLELLAND, David. **Characteristics of successful entrepreneurs**. The Journal of Creative Behavior, Buffalo, v.21, n.3, p. 219-233, 1987.
- MCDUGALL, P., & OVIATT, B. **International entrepreneurship: The intersection of two research paths**. Academy of Management Journal , 902-908. 2000.
- MEIRA, Silvio. **Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor No Brasil**. Editora Casa Da Palavra, 2013.
- MINELLO, Ítalo Fernando; SCHERER, Laura Alves. **Mudança de Comportamento de Empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração - RPCA. Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, pg. 144-165, out/dez, 2012.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ. Alta Books, 2011.
- OVIATT, B., & MCDUGALL, P. **Toward a Theory of International New Ventures**. Journal of International Business , 45-64. 1994.
- PAULINO, Alice Dias e ROSSI, Sonia Maria Morro. **Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205-220.
- PEREIRA, Sonia Maria. **A Formação do Empreendedor**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- PNUD Brasil - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Mercados Inclusivos no Brasil. Desafios e oportunidades do ecossistema de negócios**. 2015.
- PREECE, S., MILES, G., & BEATZ, M. **Explaining the International intensity and global diversity of early-stage technology-based forms**. Journal of Business Venturing , 259-281. 1999.
- RIES, Eric; **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo - Lua de Papel, 2012.
- RENNIE, M. **Global Competitiveness: Born Global**. McKinsey Quarterly, 45-52. 1993.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA JR., Moacir Miranda; BORINI, Felipe Mendes. **Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 16, n. 6, p. 866-888, Dec. 2012.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; PIMENTEL, João Eduardo. **Empresas Born Globals Brasileiras: A Influência Do Perfil Do Empreendedor E Da Localização Geográfica**. Caderno de Administração, v. 5, n. 1, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo - SP, 2011.

ROCHA, E. L. de C.; FREITAS, A. A. F. **Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, pp. 465-486, Jul./Ago. 2014.

RODRIGUES, Paulo César Torres; BEZERRA, Emanuel Lucas De Almeida; CAVALCANTE, Natália Falcão. **O Paradoxo Das Distâncias Psíquica, Cultural e Geográfica**. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte v. 14 n. 1 p. 49-79 Jan./mar. 2015. ISSN 1984-6975 (online).

SACCOL, Amarelinha Zanela. **Um Retorno Ao Básico: Compreendendo Os Paradigmas De Pesquisa e Sua Aplicação Na Pesquisa em Administração**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SARKAR, Soumodip. **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar, 2007. 216 p.

SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 457 p.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

SEBRAE. Empretec. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acessado em: 16/06/2015.

SEPULVEDA, F.; GABRIELSSON, M.. **Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals**. Industrial Marketing Management, 2013.

SILVA, Rafael Salomão Moraes da; DIB, Luis Antonio da Rocha. **Processos de Internacionalização de Born Globals: Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software**. V Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD. Porto Alegre, RS - 15 a 17 de maio de 2011.

THIEL, Peter. **De Zero A Um - o Que Aprender Sobre Empreendedorismo Com o Vale do Silício**. Objetiva, 2014.

TSAI, S.D.H.; LAN, T. **Development of a Start-up Business – A Complexity Theory Perspective**, pp. 1-23. 2006.

UPGLOBAL. **Fostering a Startup and Innovation Ecosystem**. 2014.

VALE, G. M. V. **Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, pp. 874-891, Nov./Dez. 2014.

VILAS BOAS, Eduardo Pinto. **O comportamento do empreendedor e suas influências no processo de criação e no desempenho da empresa**. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

VERSIANI, Ângela França; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. **A Construção da Carreira de “Empreendedor” – Delineando as Bases do Aprendizado e Conhecimento na Criação de Empresas**. EnAnpad 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. trad. Daniel Grassi- 3.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. trad. Daniel Grassi- 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: modelo conceitual de pesquisa. CADERNOS EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. FERNANDES, Bruno Henrique. **Sedimentando as Bases de um Conceito**: as competências empreendedoras. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE, v.1, n.1, jan/abril de 2012.

APENDICE A
QUESTIONÁRIO PARA EMPREENDEDORES DE STARTUPS NO MODELO BORN GLOBAL

Formulário para informações prévias para Pesquisa de Mestrado: Perfil Empreendedor nas Startups com características Born Global de Internacionalização

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE - FEAAC PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA MESTRADO ACADÊMICO		
QUESTIONÁRIO PRÉVIO PARA A ENTREVISTA COM OS EMPREENDEDORES DE STARTUPS NO MODELO BORN GLOBAL		
Olá, caro empreendedor, obrigado por aceitar participar da pesquisa de mestrado sobre o perfil empreendedor em Startups Born Global.		
O Preenchimento do formulário leva em média 15 minutos.		
Após enviar o formulário preenchido, por favor, enviar um e-mail informando disponibilidade para entrevista. Grato.		
INFORMAÇÕES DO EMPREENDEDOR		
01	Nome Completo do Empreendedor:	
02	E-mail:	
03	Função atual na Startup:	
04	Data de Nascimento:	
05	Grau de escolaridade:	Doutor, Doutorando, Mestre, Mestrando, Especialista, Graduado, Graduando, Ensino Médio Completo ou Ensino Fundamental Completo
06	Sexo:	Feminino, Masculino ou Outro: _____
07	Nacionalidade:	
08	Naturalidade:	
INFORMAÇÕES DA STARTUP		
01	Nome da Startup:	
02	Setor de atuação da Startup:	(Tecnologia da Informação e Comunicação, Financeiro, Marketing, Gestão, Petróleo e Gás, Alimentos e Bebidas, Turismo, Outro: _)
03	Data da criação:	
04	Data de início do faturamento da Startup:	
05	Quantas pessoas fundaram a Startup?	
06	A empresa continua existindo legalmente e está operante ou foi vendida?	Operante, Foi vendida, Quebrou, Outro: _
07	A data da internacionalização da Startup foi planejada?	Se internacionalizou e a data foi planejada; Se internacionalizou e a data não foi planejada; Ainda não se internacionalizou, mas já tem uma data; Ainda não se internacionalizou, mas está planejando; Outra: _____
08	Data da Internacionalização da Startup:	
09	Qual a localidade da Matriz da Startup?	
10	Quais países você decidiu fazer a internacionalização, quando e por quê?	

11	Você buscou conhecer e analisar a melhor forma jurídica para a empresa realizar a internacionalização? Conversou com o contador a respeito das possibilidades?		
12	A quantidade de vendas após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Aumentou, Permaneceu estável, Diminuiu, Outro: _ _ _	Por quê?
13	O tamanho da carteira de clientes após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Aumentou, Permaneceu estável, Diminuiu, Outro: _	Por quê?
14	O faturamento após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Aumentou, Permaneceu estável, Diminuiu, Outro: _	Por quê?
15	O lucro líquido após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Aumentou, Permaneceu estável, Diminuiu, Outro: _	Por quê?
16	A quantidade de empregados após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Aumentou, Diminuiu, Permaneceu estável	Por quê?
17	Você usou ou usa alguma metodologia para ajudar na elaboração e na gestão do negócio? Quais?		
18	Use esse espaço caso deseje deixar algum comentário:		

O formulário foi construído na plataforma Google Forms e estava disponível em link (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfjVdL2eGQKoqZ2pLfoVvsK-CqI9dM0rziOOwL_9ebcQH96rQ/viewform).

APENDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA - EMPREENDEDORES DE STARTUPS NO MODELO BORN GLOBAL

Roteiro elaborado com base nas dimensões do estudo desenvolvido por David McClelland (1987) e aplicados pelo SEBRAE (2015) para o perfil empreendedor.

Meio virtual, Aplicativo Skype, entrevista gravada.

Conjunto de Realização

Busca de Oportunidades e Iniciativa

- 1) Durante o processo de internacionalização, você agiu/age com produtividade, costumando buscar informações para antecipar as situações, encontrando possibilidades de expandir ou gerar novos negócios? Fale-me situações nesse processo que vivenciou, uma oportunidade que você aproveitou para progredir.

Persistência

- 2) Como você age frente aos obstáculos, quando desiste e quando persiste? Costuma fazer esforço acima da média para alcançar? Já foi preciso mudar os planos para alcançar seus objetivos? Pivotando, por exemplo, por precisar mudar de estratégia, produto ou modelo de negócio, durante o processo de internacionalização.

Correr Riscos Calculados

- 3) Durante uma tomada de decisões você procura e avalia as alternativas? De que forma? Se preocupa em reduzir as chances de erro?
- 4) Você aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso?

Exigência de Qualidade e Eficiência

- 5) Você satisfaz e excede as expectativas dos clientes melhorando continuamente seu negócio ou seus produtos ou cumprir prazos e padrões de qualidade?

Comprometimento

- 6) Você atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados? Se sim, você traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso?
- 7) Você coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo?

Conjunto de Planejamento

Busca de Informações

- 8) Você investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços, pessoalmente avaliando seu mercado ou buscando a orientação de especialistas para decidir? Com que frequência? Quanto você se envolve nessa atividade?

Estabelecimento de Metas

- 9) Você persegue objetivos desafiantes, mensuráveis e importantes para si mesmo, tendo uma clara visão de longo prazo e com indicadores de resultado?

Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

- 10) Você enfrenta grandes desafios, agindo por etapas?
- 11) Você adequa rapidamente seus planos às mudanças e as variações de mercado, acompanhando os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão?

Conjunto de Poder

Persuasão e Rede de Contatos

- 12) Você possui em estratégia para conseguir apoio para seus projetos, conseguindo que pessoas chaves da sua rede de contatos colaborem nos seus objetivos?

Independência e Autoconfiança

- 13) Você é otimista e determinado, transmitindo confiança na sua capacidade e opinião, mesmo diante da oposição?

Vivencia de Startup

- 14) Comunidade de Startups - Como você se relaciona com a comunidade de startups? Participa ativamente, já foi mais ativo, não participa?
- 15) Dedicção a Startup - Hoje você está dedicado a Startup?
- 16) Aceleração - Foi ou está sendo acelerado?
- 17) Investimento - Vocês receberam investimento anjo?
- 18) Aquisição de outras empresas - Você já adquiriu alguma outra empresa?
- 19) Por que seu negócio é repetível e escalável?
- 20) Como foi o primeiro produto que você lançou? Foi um MVP?
- 21) Quando foi a ultima vez que você conduziu um processo de criação de empresa própria? Como a ideia da empresa veio à sua mente? Você tinha conhecimento sobre o setor de atuação antes de iniciar o negócio?
- 22) Você, pessoalmente, ou alguém da sua empresa conversou com clientes potenciais antes de lançar o seu primeiro produto? E por quê?

Aspectos da internacionalização

- 23) Por que você decidiu construir esta empresa? Qual é a visão da empresa e o que mudou nessa visão com a internacionalização?
- 24) Quais foram seus primeiros clientes? Quais estratégias usou para conquista-los?

- 25) Das alterações do produto, no processo de criação e melhoria, como você estava certo de que as mudanças em seu produto importavam para os clientes?
- 26) Quais medidas foram tomadas para a redução das distâncias geográficas, culturais e psíquicas?
- 27) Quais os principais ajustes realizados para alcançar o mercado e seus clientes no processo de internacionalização da sua Startup?

Observações da entrevista:

ANEXO I

Neste anexo são apresentadas as respostas ao formulário para informações prévias do questionário que se encontra no Apêndice I. Para melhor leitura das respostas foi dividido em 7 quadros, como se pode ver abaixo:

Quadro 13 - Respostas do formulário para informações prévias de acordo com o Apêndice I, parte 1 de 7.

Empreendedor	Função atual na Startup:	Idade	Grau de escolaridade:	Sexo:	Nacionalidade:	Naturalidade:
A	CEO	31	Especialista	M	Brasileiro	Santa Rosa, RS - Brasil
B	CEO / Growth / Strategy / Community	32	Graduado	M	Brasileiro	Santos, SP - Brasil
C	CEO	33	Especialista	F	Brasileiro	Florianópolis, SC - Brasil
D	Co-fundador	32	Mestrando	M	Brasileiro	Teresina, PI - Brasil
E	CEO	35	Especialista	M	Brasileiro	Juiz de Fora, SP - Brasil
F	Head of Sales & Alliances	51	Mestre	M	Portuguesa	Sintra, Lisboa - Portugal
G	CEO	34	Graduado	M	Brasileiro	São Paulo, SP - Brasil

Fonte: A pesquisa.

Quadro 14 - Respostas do formulário para informações prévias de acordo com o Apêndice I, parte 2 de 7

Empreendedor	Setor de atuação da Startup:	Data da criação:	Data de início do faturamento da Startup:	Momento da Startup	A data da internacionalização da Startup foi planejada?	Data da Internacionalização da Startup:
A	Tecnologia da Informação e Comunicação	10/06/2015	06/01/2016	Operante	A data não foi planejada.	04/01/2016
B	Tecnologia da Informação e Comunicação	04/01/2015	01/04/2015	Operante	A data foi planejada.	04/01/2016
C	Marketing	01/07/2012	08/10/2012	Operante	A data foi planejada.	01/01/2015
D	Tradução	28/06/2016	28/06/2016	Pré-lançamento	A data foi planejada.	28/06/2016
E	Educação	10/11/2011	01/01/2012	Operante	A data não foi planejada.	02/01/2014
F	Marketing	05/12/2015	Não informado	Pré-lançamento	A data foi planejada.	05/12/2015
G	Tecnologia da Informação e Comunicação	03/06/2015	31/08/2016	Operante	Não se internacionalizou, mas está planejando	Sem.

Fonte: A pesquisa.

Quadro 15 - Respostas do formulário para informações prévias de acordo com o Apêndice I, parte 3 de 7

Empreendedor	Qual a localidade da Matriz da Startup?	Qtd. de fundadores	Quais países você decidiu fazer a internacionalização, quando e por quê?
A	Porto Alegre, RS - Brasil	3	Países com grandes polos tecnológicos a partir do momento que percebemos que no Brasil nossas tecnologias eram recebidas com desconfiança ou descrença. Já nesses outros países a aceitação foi maior e o entendimento do que fazemos facilmente assimilados. Além disso, brasileiro fala muito “talvez”, tornando tudo lento e desgastante.
B	Santos, SP - Brasil	2	Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Alemanha.
C	San Francisco – CA - EUA	4	Estados Unidos -- o país representa 40% do nosso mercado global.
D	Curitiba – PR - Brasil	3	Argentina, Brasil, Chile e EUA. Desde o início já queríamos nascer internacionais, uma vez que os outros 2 sócios moram na Argentina e no Chile. Queremos atingir mercados que já conhecemos mais a fundo, e os custos de internacionalização de um negócio <i>web-based</i> são mínimos.
E	Juiz de Fora – MG - Brasil	1	Portugal, Singapura, China, Índia, EUA e Espanha.
F	Lisboa, Portugal	3	A iniciar no Reino Unido por ser um país com forte apoio ao investimento em Startups, um dos maiores consumidores online e com uma fortíssima dinâmica no imobiliário, área chave do nosso conceito. Londres é uma cidade de referência internacional para lançar <i>projectos</i> globais.
G	São Paulo, SP - Brasil	1	EUA e Israel porque são bem desenvolvidos nessa área e mais possíveis de conseguir investimento.

Fonte: A pesquisa.

Quadro 16 - Respostas do formulário para informações prévias de acordo com o Apêndice I, parte 4 de 7

Empreendedor	Você buscou conhecer e analisar a melhor forma jurídica para a empresa realizar a internacionalização? Conversou com o contador a respeito das possibilidades?	A quantidade de vendas após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Por quê?
A	Não. Fizemos tudo no <i>feeling</i> e buscando informações na internet.	Aumentou.	Pela facilidade em assimilar como entregamos valor aos clientes. Também encontramos empresas mais diretamente relacionadas ao nosso <i>business</i> .
B	Sim.	Ainda não fazemos vendas.	Nosso foco é em base de usuários.
C	Sim.	Aumentou.	Mercado maior.
D	Sim, e decidimos abrir a empresa formalmente no Brasil, inicialmente. À medida que vá crescendo, iremos registrá-la formalmente na Argentina e no Chile, mas por enquanto podemos prestar serviços a esses países por meio das plataformas internacionais de pagamento. A ideia é, mais adiante, poder emitir notas fiscais locais em cada um desses 3 países (Arg., Bra. e Chile).	Aumentou.	Maior visibilidade + estratégia de inserção local e específica para cada país.
E	Sim.	Permaneceu estável.	“Por que não tinha o foco direto em vendas e sim em maximizar a base de usuários.
F	Sim, claro.	Em fase de pré-lançamento.	
G	Viajei a Israel para conhecer o ecossistema e leis de lá.		

Fonte: A pesquisa.

Quadro 17 - Respostas do formulário para informações prévias de acordo com o Apêndice I, parte 5 de 7

Empreendedor	O tamanho da carteira de clientes após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Por quê?	O faturamento após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Por quê?
A	Aumentou.		Aumentou.	
B	Aumentou.		Permaneceu estável.	
C	Aumentou.		Aumentou.	
D	Aumentou.	Pelas razões anteriormente expostas.	Aumentou.	São como 3 empresas diferentes, uma em cada país. Os custos operativos aumentam um pouco, mas o faturamento também aumenta.
E	Aumentou.	Promoção direta nos países.	Permaneceu estável.	Idem respostas anteriores.
F	Não se aplica.		Não se aplica.	
G				

Fonte: A pesquisa.

Quadro 18 - Respostas do formulário para informações prévias de acordo com o Apêndice I, parte 6 de 7

Empreendedor	O lucro líquido após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Por quê?	A quantidade de empregados após o processo de internacionalização aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Por quê?
A	Aumentou.		Permaneceu estável.	
B	Não existe lucro.		Permaneceu estável.	
C	Permaneceu estável.	Ampliamos também os investimentos (<i>burn</i>) para crescer (<i>marketing</i> e produto).	Diminuiu.	Investimos em melhorias de processo.
D	Aumentou.	Pelas mesmas razões expostas anteriormente.	Permaneceu estável.	A ideia é sermos sempre enxutos, mas em breve precisaremos de um assistente virtual. Todo o nosso trabalho pode ser feito remotamente.
E	Permaneceu estável.		Aumentou.	Aumentou a demanda de novos recursos no <i>App</i> .
F	Não se aplica.			Não se aplica.

G				
---	--	--	--	--

Fonte: A pesquisa.

Quadro 19 - Respostas do formulário para informações prévias de acordo com o Apêndice I, parte 7 de 7

Empreendedor	Você usou ou usa alguma metodologia para ajudar na elaboração e na gestão do negócio? Quais?	Use esse espaço caso deseje deixar algum comentário:
A	Nós utilizamos o <i>Canvas</i> na gestão dos produtos e o <i>Kanban</i> para desenvolvimento.	
B	OKR, <i>Effectuation</i> .	Gostaria de fornecer informações mais específicas sobre nosso caso, uma vez que nosso foco no momento é crescimento em usuários e não faturamento.
C	Nosso modelo de gestão envolve três rituais que ocorrem todos os <i>quarters</i> de forma intercalada: alinhamento (OKRs), reconhecimento (avaliação do time), desenvolvimento (<i>feedbacks 360</i>).	
D	Leituras como o “Paixão por Empreender” (Andy Freire), Virgin (Richard Branson), entre muitas outras.	Em breve, lançaremos o site internacionalizamos.com, que vai tratar de internacionalização de negócios.
E	Métodos particulares e softwares proprietários para suporte a gestão.	
F	Excel e MindMup.	Até à <i>facturação</i> , existe todo um caminho que se tem de percorrer de análise, adaptações, investimento, reavaliação, testes, enfim não é tão linear como de alguma forma o questionário limita.
G	<i>Design Thinking</i> , <i>Canvas</i> e <i>Lean Startup</i> .	

Fonte: A pesquisa.