

O perfil empreendedor em startups no modelo born global de internacionalização: uma abordagem qualitativa

The startups entrepreneur profile in the born global internationalization model: a qualitative approach

Recebido: 13/01/2020 – Aprovado: 01/06/2020 – Publicado: 01/07/2020
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Renato Furtado de Mesquita
renatofurtado25@gmail.com
Universidade Federal do Ceará, Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-9728-1659>

Érico Veras Marques
ericovmarques@gmail.com
Universidade Federal do Ceará, Brasil
<https://orcid.org/0000-0003-0011-6938>

Jocildo Figueiredo Correia Neto
jocildo@ufc.br
Universidade Federal do Ceará, Brasil
<https://orcid.org/0000-0003-0839-5804>

RESUMO

As *startups* vêm sendo amplamente discutidas nos meios profissional e acadêmico, sendo evidenciadas por apresentarem um perfil ágil e inovador. Elas surgem a partir do esforço e da visão dos empreendedores, os quais devem apresentar certas características adequadas ao empreendedorismo. Muitas dessas *startups*, sobretudo as de base tecnológica, potencialmente, podem ter uma atuação global. Esse artigo aborda o perfil de empreendedores de *startups born global*. A pesquisa abrange um estudo de casos múltiplos, no qual as unidades de análise são os empreendedores de *startups* brasileiras que se internacionalizaram. Dentre outros achados, os resultados apontam empreendedores com forte necessidade de realização, que correm riscos calculados e estabelecem metas compartilhadas com sua equipe.

Palavras-chave: perfil empreendedor, empreendedorismo, novos negócios, inovadores, internacionalização.

ABSTRACT

The startups have been widely discussed in the professional and academic circles, being known by their agile and innovative profile. They arise from the effort and vision of entrepreneurs, who must have certain appropriate entrepreneurship characteristics. Many of these startups, especially the technology-based, may potentially play a global role. This article discusses the entrepreneur profile of born global startups. The research covers a multiple case study, in which the units of analysis are the entrepreneurs of internationalized Brazilian startups. Among other findings, the results indicate entrepreneurs with a strong need for achievement, who take calculated risks and set goals shared with their team.

Keywords: *entrepreneur profile, entrepreneurship, new business, innovators, internationalization.*

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico transformou a indústria, a produção, os bens de consumo e o modo como serviços são prestados, alterando o modo de agir das empresas e das pessoas, bem como a dinâmica do mercado. Com o advento de novos modelos de negócios, que mudam e impactam 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 as coisas são feitas.

A figura do empreendedor é destaque, pois promove o desenvolvimento econômico, atuando de forma dinâmica em busca de resultados decorrentes de seus esforços (ROCHA; FREITAS, 2014).

Nesse contexto, este artigo analisa o perfil empreendedor em *startups* no modelo *born globals* (BGs) de internacionalização. As BGs são empresas que se internacionalizam poucos anos após sua fundação. Aldea e Carneiro (2010) sugeriram 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, nos moldes das 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.

Este trabalho também aborda as possíveis associações entre o perfil empreendedor e as *startups born global*, trazendo a seguinte questão de pesquisa: “Como é o perfil dos empreendedores das *startups* com características *born global*?”.

Para o alcance dessa resposta, a pesquisa utiliza o conceito de McClelland (1987) e tem como objetivo geral: descrever o perfil empreendedor nas *startups* no modelo *born global*. Para o alcance desse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: analisar as características empreendedoras do perfil empreendedor nos critério de realização, conforme McClelland (1987); analisar as características empreendedoras do perfil empreendedor nos critérios de planejamento, conforme McClelland (1987); analisar as características empreendedoras do perfil empreendedor nos critérios de poder, de acordo com McClelland (1987); entender a influência do ecossistema empreendedor nesse perfil; e descobrir a visão de mercado desse perfil empreendedor das BGs.

A contribuição esperada desta pesquisa é favorecer o conhecimento e a investigação sobre o perfil do empreendedor de *startups born global*, assim, ampliando os resultados de estudos anteriores, esclarecendo as definições e os comportamentos que colaboram para o empreendedorismo no processo de internacionalização.

Este trabalho está dividido em introdução, seguida por uma revisão da literatura sobre empreendedorismo e perfil empreendedor, internacionalização com foco no modelo *born global* e *startups*. Na terceira seção, explicam-se os métodos desenvolvidos na pesquisa. Em seguida, têm-se a análise e a discussão sobre os resultados e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contém o referencial teórico necessário à fundamentação da pesquisa empírica. Ele inicia abordando o empreendedorismo e o perfil empreendedor. Em seguida, aborda a internacionalização e o modelo *born global*. Por fim, discute as *startups*.

2.1. Empreendedorismo e perfil empreendedor

Segundo Schmidt e Bohnenberger (2009), a palavra *entrepreneur* tem origem no latim medieval, antes do século XV, e significa tentar “empresa laboriosa e difícil”, ou ainda, “pôr em execução” (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009, 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 como 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.

Há duas correntes de estudo do empreendedorismo, uma voltada à economia, os neoschumpeterianos, e outra, comportamentalista (FILION, 1999; CUNHA, 2004). Filion (1999) indica que os economistas foram pioneiros no estudo do campo, seguidos posteriormente pelos behavioristas. Para Filion (1999), o empreendedor é caracterizado conforme a área que o estuda: os economistas o consideram inovador, já os comportamentalistas ressaltam sua criatividade e intuição.

A partir dos estudos de Cantillon e Say, diversos autores abordaram o tema empreendedorismo de forma interativa gerando cinco perspectivas: comportamento, contexto social, sociologia econômica, economia neoclássica e inovação (VALE, 2014).

Neste estudo, o empreendedor é abordado pelo ponto de vista comportamental, utilizando-se os conceitos de McClelland (1987) para definição do perfil empreendedor. De acordo com a corrente comportamental, o perfil influencia as ações do empreendedor e, além disso, as declarações de McClelland já foram testadas por diversos estudos (COLLINS; HANGES; LOCKE, 2004).

As organizações criadas por empreendedores são a extrapolação da ideia subjetiva de seus criadores. A tarefa principal do empreendedor parece ser a de imaginar e definir o que e como fazer (FILION, 2000).

O presente estudo não se propõe a criar um modelo próprio para o perfil empreendedor e, baseado na maior relevância do campo, foi escolhido o perfil definido por McClelland (1987) para a aplicação nos empreendedores de *startups born global*. Ele estudou os empreendedores e os seus comportamentos por considerar o seu possível impacto sobre as nações (MATIAS; MARTINS, 2010). A relevância de seu estudo é evidenciada pela adoção de seu método por parte da Organização das Nações Unidas em escopo mundial e pelo Sebrae no Brasil.

Para McClelland (1987), a motivação humana está ligada a três fatores dominantes: necessidades de realização, de planejamento e de poder. Cada fator abrange um conjunto com diversas características que, no total, formam dez características do perfil empreendedor.

Fazem parte da necessidade de realização a busca de oportunidades e iniciativa, persistência, assunção de riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência e comprometimento. Da necessidade de planejamento, a busca de informações, o estabelecimento de metas e o planejamento e monitoramento sistemático. Da necessidade de poder, encontram-se a persuasão e rede de contatos e a independência e autoconfiança.

A busca de oportunidades e iniciativa consiste em desenvolver a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. As seguintes características devem ser trabalhadas: ação com proatividade, a busca pela possibilidade de expandir seus negócios e o aproveitamento das oportunidades incomuns para progredir (MANSFIELD et al. 1987).

A persistência consiste em 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 et al. 1987).

Assumir riscos calculados envolve a disposição de assumir desafios e responder por eles. O empreendedor com essa característica procura e avalia alternativas para tomar decisões, busca reduzir as chances de erro e aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso (MANSFIELD et al.1987).

A exigência de qualidade e eficiência relaciona-se à disposição e à inclinação para fazer mais e melhor. Um empreendedor com essa característica melhora continuamente seu negócio ou seus produtos, excede as expectativas dos clientes e cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade (MANSFIELD et al.1987).

O comprometimento envolve sacrifício pessoal, colaboração com funcionários e esmero com os clientes. O empreendedor traz para si 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 et al.1987).

A busca por 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 et al.1987).

O estabelecimento de metas compreende estabelecer objetivos claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo. Assim, o empreendedor persegue objetivos desafiantes e importantes, tem clara visão de longo prazo e cria objetivos mensuráveis com indicadores (MANSFIELD et al.1987).

Planejamento e monitoramento sistemáticos permitem desenvolver a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de ter resultados avaliados. O empreendedor enfrenta grandes desafios, agindo por etapas, adequa rapidamente seus planos às mudanças de mercado e acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração na tomada de decisão (MANSFIELD et al. 1987).

A persuasão e a rede de contatos englobam o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionar com pessoas que possam ajudar a atingir os seus objetivos. Assim, o empreendedor cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos, desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais (MANSFIELD et al.1987).

A independência e a autoconfiança desenvolvem a autonomia para agir e manter a confiança no sucesso. Um empreendedor com essas características confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, é otimista e determinado diante da oposição e transmite confiança na sua própria capacidade (MANSFIELD et al.1987).

2.2. Internacionalização e o modelo born global

O padrão de internacionalização mais utilizado mundialmente, modelo Uppsala, foi 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, vai experimentando o mercado internacional e se estabelecendo em determinados países (LARANJEIRA, 2012).

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 globalmente necessita inovar nos setores que congregam as cadeias de valor (CAPORALI, 2015).

O Brasil possui uma série de pontos a corrigir para alcançar êxito no mercado global. Fonseca (2015) elencou algumas dessas fraquezas: mão de obra pouco qualificada; uso de tecnologia defasada; elevado custo de capital de giro e de investimento; elevada carga tributária e custo burocrático; elevados custos logísticos; alto nível de proteção comercial; e falta de

renovação da pauta exportadora.

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

As BGs são conhecidas pela capacidade empreendedora e de internacionalização dos seus negócios (GABRIELSSON et al., 2008). Elas são compostas por empreendedores com competências técnicas e com conhecimento no mercado externo, atuando em nichos do mercado global e geralmente associadas a produtos inovadores (LARANJEIRA, 2012).

2.3. Startups

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”. Para ele, qualquer pessoa criando uma solução em condições de extrema incerteza é um empreendedor. Ries (2012) considera que o tempo de liderança de empresas em determinado segmento está cada vez menor, o que as incita, sobretudo as grandes, a investirem em inovação.

Por serem empresas que assumem o risco de inovar desde a concepção, enfrentam desafios particulares para conseguirem se manter no mercado e, de fato, atingir o crescimento exponencial (ARRUDA et al., 2014). Além disso, em uma *startup*, tudo acontece muito rápido e mudanças são constantes e inevitáveis (RIES, 2012).

As ferramentas clássicas da administração devem ser utilizadas com cuidado no gerenciamento de uma *startup*. Caso contrário, pode-se elevar a burocracia ou desestimular a criatividade, uma vez que alguns princípios da administração não estão adequados a situações de caos e incertezas, inerentes às *startups* (RIES, 2012).

As *startups* costumam utilizar o modelo de negócio com a utilização do Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) para desenvolvimento do seu produto ou serviço e o *lean startup* para seu próprio desenvolvimento (CHASSAGNE, 2015). Ries (2012) explica que o método *lean startup* 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 *startup* pode se preparar para o processo de internacionalização, criando cenários a

partir do seu modelo de negócio atual. Para isso, ela precisa conhecer seu ecossistema para obter melhor estratégia para seus próximos passos.

Para Kudina, Yip e Barkema (2008), a empresa é bem-sucedida quando cria um ecossistema, ou seja, uma rede completa de empresas além da rede clientes. De acordo com Isenberg (2011), o ecossistema empreendedor necessita essa estrutura: recursos humanos, instituições de suporte, cultura, políticas públicas, capital financeiro e mercados. O ambiente de políticas públicas tem como base liderança e governo. 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. A cultura é composta pelas histórias de sucesso e as normas da sociedade. As instituições de suporte devem fornecer infraestrutura, contar com uma rede de profissionais de apoio e de instituições não-governamentais. O local deve conter recursos humanos formados pela mão de obra e instituições educacionais. O mercado deve conter os clientes iniciais e redes que possibilitem o desenvolvimento de negócios.

3. METODOLOGIA

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 (YIN, 2005). Nesta pesquisa, foi utilizada a abordagem descritiva, já que tem o propósito de obter um instantâneo do ambiente de forma precisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). A pesquisa também se enquadra como estudo de casos múltiplos, pois o foco são fenômenos contemporâneos aplicados de alguma forma à vida real, considerados casos complexos (YIN, 2005). Cada caso refere-se a um empreendedor.

A seleção dos participantes da pesquisa se deu de forma direta, por meio dos contatos realizados pelo pesquisador em sua participação em eventos, e indireta, por meio de divulgação em grupos relacionados a empreendedorismo e *startups* em redes sociais. Posteriormente, foram contactados os empreendedores que se disponibilizaram a participar da pesquisa. A partir desse ponto, o processo se deu da mesma forma com os que foram contactados pessoalmente.

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de um questionário online e, posteriormente, por meio de roteiro de entrevista, ambos baseados no referencial teórico dessa pesquisa. Após o aceite da participação, foi enviado um formulário, por e-mail, solicitando

informações prévias à entrevista, que serviram como primeiro filtro. Desse questionário, foram obtidas sete respostas, das quais, apenas três se enquadravam como *startup born global*. As entrevistas foram realizadas por meio virtual, utilizando software de comunicação a distância, *Skype*®. Todas as entrevistas foram gravadas para análise de conteúdo.

Foram realizadas entrevistas para investigar o grupo 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, seguiram-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. Foram destacados do texto os pontos mais importantes e com significação, permitindo destacar as categorias. 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, fazendo com que uma categoria contenha 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, permitindo a geração dos resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com três empreendedores fundadores de *startups born global*. Os empreendedores foram denominados: Emp. A, Emp. B e Emp. C.

O Emp. A é graduado em Administração de Empresas e sua *startup* é do segmento de tecnologia da informação e comunicação, vendendo tecnologia em reconhecimento de imagem. Sua empresa, aqui denominada Startup A, possui três fundadores e conta com clientes no Brasil, nos Estados Unidos, no Japão, no Líbano, na África do Sul e outros.

O Emp. B é graduado em Publicidade e sua *startup*, denominada Startup B, é uma plataforma de construção coletiva do conhecimento. Ela funciona através de trilhas, nas quais as pessoas organizam e criam conteúdo. A Startup B possui 3 fundadores.

A Emp. C possui graduação em Jornalismo e sua empresa, aqui denominada Startup C, tem como produto uma plataforma de gestão de conteúdo para as ações mercadológicas dos clientes. A Startup C possui quatro fundadores.

Inicialmente, os empreendedores foram questionados sobre cada uma das dez características empreendedoras. Quanto ao conjunto de realização, na busca de oportunidade e iniciativa, as categorias encontradas foram a busca por novos clientes e a realização de parcerias, citadas pelos 3. Qualidade do produto e atendimento, ouvir o cliente e fazer algo grande foram citadas por, pelo menos, 2. No contexto da resposta, houve outros pontos de relevância citados pelos empreendedores, sendo eles: aumento de sua visibilidade, observação de oportunidade, falta de foco do produto, visão estratégica, teste de mercado, barreira psicológica da internacionalização e crescimento contínuo. Houve, nessa questão, duas respostas divergentes: dificuldade de empreender no Brasil e continuar vendo as oportunidades no Brasil.

Quanto à característica persistência, do conjunto realização, a categoria mais relevante para todos foi analisar as possibilidades. A categoria relevante para 2 deles foi concentrar a energia em determinado esforço.

Quanto à característica correr riscos calculados, do conjunto realização, as categorias relevantes para todos foram decidir em conjunto para ter diversas opiniões, experiências anteriores, parcerias para reduzir os riscos e troca de experiências.

Quanto à característica exigência de qualidade e eficiência, do conjunto realização, as categorias relevantes para os 3 foram ouvir o cliente e processo de garantia da qualidade do produto e atendimento. As categorias relevantes para 2 foram verificar se o cliente está satisfeito e solicitação do cliente *versus* estratégia da empresa.

Quanto à característica comprometimento, do conjunto realização, as categorias relevantes para os 3 foram criar relacionamento e comprometimento da equipe com o produto. Categorias citadas por 2 foram relação custo x benefício, foco em atender o cliente, dor de vários clientes, CEO assume para si as responsabilidades e atendimento urgente.

Percebeu-se que a característica mais destacada entre os empreendedores quanto ao conjunto realização é correr riscos calculados. A característica de realização com menor relevância para eles é a persistência, sendo observado que eles se pautam em informações para persistir ou não.

Quanto à característica busca de informações, do conjunto planejamento, as categorias relevantes para todos são: o empreendedor se envolve 100% no processo e busca atender novos mercados com o mesmo produto. As categorias definidas por 2 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.

Quanto à característica estabelecimento de metas, do conjunto planejamento, as categorias citadas por 2 empreendedores são: possui sistema de métricas, traça o próximo trimestre, utiliza o método OKR, trabalha com indicadores de sucesso e objetivos analisados trimestralmente. Não foi observada uma categoria simultânea para os 3 nesse tópico.

Quanto à característica planejamento e monitoramento sistemáticos, do conjunto planejamento, as categorias relevantes para os 3 empreendedores foram: age por etapas e faz planos de ação. Uma categoria informada por 2 empreendedores foi a baixa preocupação cambial.

No conjunto de planejamento, foi possível perceber que a característica mais destacada entre os empreendedores foi a busca de informações.

Quanto à característica persuasão e rede de contatos, do conjunto poder, as categorias relevantes para 2 foram: explora o *networking* e obtém retorno com a rede.

Quanto à característica independência e autoconfiança, do conjunto poder, as categorias que foram relevantes para 2 empreendedores foram: confiança e otimismo, é preciso para comandar a operação e age otimista e determinado, mesmo na incerteza.

A característica mais recorrente no conjunto de poder é a independência e autoconfiança, não havendo, porém, uma categoria compartilhada por todos os empreendedores. Em ambas as características empreendedoras do conjunto de poder, as categorias só foram compartilhadas por dois empreendedores.

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

Também foi notada uma diferença de níveis de evolução entre as *startups*, 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*.

As respostas quanto à aceleração são diversas. Isso ocorre em decorrência das *startups*

estarem em momentos diferentes, sendo perceptível que, em algum momento, eles tiveram interesse em ser acelerados. A Startup A foi finalista no InovAtiva Brasil. No 100 OpenStartups, ela ficou em sétima colocada no Brasil. A Startup C foi acelerada no Vale do Silício, nos Estados Unidos, na 500 Startups.

Em relação ao investimento, o fato de ter ou não ter recebido investimento não foi um fator determinante para a internacionalização que aconteceu independente de investimento externo à empresa. Até o fechamento da pesquisa, somente a Startup C havia recebido investimento. Nenhuma delas ainda tinham sido adquiridas ou adquiriram outras empresas, porém a Startup C está com planos para adquirir outras empresas.

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

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

O Emp. A aproveitou sua rede de contatos e discutiu as ideias com os amigos. O Emp. B realizou teste de mercado para empreender. Já a Emp. C utilizou sua expertise para criar e desenvolver o negócio. Diferentemente do que a teoria indica, o Emp. 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 o processo de conversar com o cliente e validar o ponto de vista de negócio.

As *startups* tiveram que adaptar seus produtos/serviços às regiões de atuação. A Startup C, por exemplo, remodelou seu processo de venda. A Emp. C mudou a perspectiva de mercado após a internacionalização - o que antes era visto só um pedaço, agora é olhado para o todo e ampliada a visão periférica. A Startup B utilizou a estratégia de mapear comunidades e, através delas, entrar em novos mercados, conseguindo, assim, seus primeiros usuários fora do país. A Emp. C destaca sua inserção nos EUA. Para ela, foi muito positiva a aceitação dos clientes desde o começo. Para a Startup C, não houve problema quanto à língua, exceto pelo produto que ainda não era localizado.

Quanto às medidas para a redução das distâncias geográficas, culturais e psíquicas, o Emp. A não tomou nenhuma medida. Porém, disse sentir a diferença cultural em negociações. O Emp. B busca reduzir essas distâncias trabalhando com pequenas nuances de adaptação local:

tons de mensagem, 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 são implementadas à medida que a *startup* cria aderência e obtém adesão no novo mercados. A Emp. C destacou rápida inserção cultural criando parcerias locais e absorvendo profissionais, mantendo uma equipe diversificada. Ela considera a forma de negociar diferente, sendo preciso aprender o modo de negociar no meio da jornada. Ela destaca a barreira do próprio produto inovador e que as empresas não estão habituadas a usar o sistema para facilitar. Ela aponta que, nos EUA, a maioria das empresas olha para a produtividade, quer melhorar seus processos e quer crescer sem pesar a operação, facilitando o convencimento do cliente.

Os empreendedores também responderam que a internacionalização gera confiança para os clientes e colabora nas vendas, mas é preciso focar na qualidade.

Os empreendedores dizem que seus produtos estão bem próximos daquilo que eles idealizaram no início. Em relação aos ajustes para alcançar o mercado externo, cada empreendedor realizou ajustes distintos para adequar seus produtos, sendo surpreendidos positivamente pelo mercado quando realizaram a internacionalização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foi pesquisado o perfil empreendedor em *startups born global*. Por meio da análise de conteúdo, para os fins desta pesquisa, pode-se concluir que, quanto ao conjunto realização, destacam-se por correrem riscos calculados. Eles também são comprometidos completamente com seus negócios, ao mesmo tempo que estão atentos para a qualidade dos seus produtos e serviços, a fim de buscar novas oportunidades.

Pode-se concluir que, quanto ao conjunto planejamento, a busca por informações se destaca. Eles também estabelecem metas para seus negócios, porém não planejam muito.

Quanto ao conjunto poder, pode-se concluir que os empreendedores têm um pequeno destaque para a independência e a autoconfiança.

O perfil dos empreendedores das *startups born global* aponta uma motivação maior para o conjunto realização, correndo riscos calculados. Desse modo, a pesquisa alcança seu primeiro

objetivo específico. Foi percebida uma dificuldade em entender e comparar a maturidade das *startups* faltando, para esse fim, um instrumento de medida.

Percebeu-se que o perfil empreendedor em *startups born global* é de alguém que conversa com o cliente e valida o ponto de vista de negócio, visualizando melhorias para o negócio.

Foi identificado, também, que os empreendedores participam do ecossistema local, mas atuam como apoio, não sendo os protagonistas que lideram as comunidades empreendedoras. O tempo dos empreendedores é totalmente dedicado às suas *startups*. No ecossistema, existem diversas aceleradoras e é desejo dos empreendedores participarem de um processo de aceleração, pois visualizam melhoria do negócio e possibilidade de investimento, sobretudo se a aceleradora for em outro país, o que favoreceria a expansão internacional de mercado.

As experiências de negócios e mercado anteriores são valorizadas e seu conhecimento aplicado no planejamento e no estágio atual da *startup*. 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.

Esta pesquisa também concluiu que o empreendedor das *startups born global* muda seus pensamentos após a internacionalização, seja em relação à *startup* do ponto de vista organizacional, seja do ponto de vista de mercado, enxergando, desde o começo, o mundo como um grande mercado. Desse modo, a pesquisa alcança seu quinto objetivo específico.

Os empreendedores das *startups born global* buscam formar parcerias locais para a redução das distâncias culturais. Para todos os entrevistados, a internacionalização foi positiva e gera confiança para as pessoas com quem a *startup* se relaciona.

A pesquisa atendeu seus objetivos específicos ao analisar as características empreendedoras do perfil empreendedor nos conjuntos de realização, de planejamento e de poder com base em McClelland (1987), ao identificar o ecossistema no qual o empreendedor está inserido, ao 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. Apesar de perceber o mundo como um mercado, 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 se limitou a pesquisar o perfil dos empreendedores das *startups* com características *born global*, seu ecossistema e a sua visão sobre o mercado. Alguns fatores limitaram a pesquisa, tal como o número restrito de empreendedores que se internacionalizaram, um número restrito de *startups* com características *born global* no Brasil e a baixa disponibilidade de tempo dos empreendedores para as entrevistas.

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.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ALDEA, C. G.; CARNEIRO, J. M. T. 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.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. 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.

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Março, 2009.

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

CHASSAGNE, G. C. E. An exploration of the lean startup approach among brazilian digital startups. 2015. **Dissertação** (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

COLLINS, C. J.; HANGES, P. J.; LOCKE, E. 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.

CRESWELL, J. 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.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Brasil. RAE Light. v. 7. n. 3. p. 2-7. Jul/Set 2000.

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

FONSECA, R. G. Competitividade: a chave para o progresso. **Revista da ESPM**. Ano 21. Edição 100. Nº 5. 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.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. 23-32: **Journal of International Business Studies**. 1977

KUDINA, A.; YIP, G. S.; BARKEMA, H. G. Born global. **Business Strategy Review**, Winter 2008.

LARANJEIRA, A. S. **O Impacto do empreendedor internacional nas born globals**. Universidade Católica Portuguesa/Porto. Faculdade de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado. 2012.

MANSFIELD, R. S.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M.; SANTIAGO, J. **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. **Anais**. IV Congresso ANPCONT, 2010, Natal. IV Congresso ANPCONT – convergências internacionais da contabilidade, 2010.

MCCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, Buffalo, v.21, n.3, p. 219-233, 1987.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation – Inovação em modelos**

de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ. Alta Books, 2011.

RIES, E.; **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo - Lua de Papel, 2012.

ROCHA, E. L. de C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, pp. 465-486, Jul./Ago. 2014.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, pp. 874-891, Nov./Dez. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** trad. Daniel Grassi- 3.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2005.