

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO INTERNACIONAL DE UMA  
EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA**

**DISSERTAÇÃO PARA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

**Guilherme Mazzaro Nogueira**

**Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil  
2023**

Guilherme Mazzaro Nogueira

**O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO INTERNACIONAL DE UMA  
EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA**

Trabalho de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS  
2023

Nogueira, Guilherme  
O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO  
INTERNACIONAL  
DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA / Guilherme  
Nogueira.2023.  
80 p.; 30 cm

Orientadora: Flavia Luciane Scherer  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas,  
Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2023

1. Empreendedorismo Internacional 2.  
Internacionalização de Empresas 3. Startups I.  
Scherer, Flavia Luciane II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos  
pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, GUILHERME NOGUEIRA, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

**Guilherme Mazzaro Nogueira**

**O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO INTERNACIONAL DE UMA  
EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA**

Trabalho de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada, em 31 de Março de 2023.

---

**Flavia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientadora)**

---

**Marta Olivia Rovedder de Oliveira, Dra. (UFSM)**

---

**Ivanete Schneider Hahan, Dra. (UNIARP)**

Santa Maria, RS  
2023

## RESUMO

### O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO INTERNACIONAL DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

AUTOR: Guilherme Mazzaro Nogueira  
ORIENTADORA: Flavia Luciane Scherer

A presente dissertação se propôs a analisar o papel do empreendedor no desempenho internacional da empresa de base tecnológica. Para isso, foi realizado um estudo de caso único com uma *startup* do setor de *e-commerce* que está internacionalizando as suas operações por meio do programa *StartOut Brasil* tendo como foco o mercado dos Estados Unidos da América. A análise dos dados coletados se deu por meio da análise de conteúdo, com a utilização do *software Microsoft Excel*. No que tange aos objetivos específicos do estudo: Apresentar a empresa estudada de acordo com o perfil e processo de internacionalização; Identificar as dimensões presentes no processo de internacionalização da empresa; Identificar o desempenho internacional da empresa estudada; Verificar se existe associação entre o papel do empreendedor e o desempenho internacional da empresa de base tecnológica. Ao longo da análise, todos os objetivos foram respondidos e as proposições feitas foram confirmadas, resultando nas seguintes respostas: A *startup* possui notoriedade no panorama nacional com reconhecimento por prêmios e investidores de ponta. Com o domínio de sua tecnologia por conta dos empreendedores está buscando oportunidades no mercado externo. Visando manter os custos e os riscos sob controle, a empresa participa de programas governamentais de aceleração de internacionalização para obter conhecimento e sucesso em sua empreitada. Entre as principais contribuições para o campo do Empreendedorismo Internacional a presente dissertação busca contribuir para o entendimento do que é o processo de internacionalização de uma empresa de base tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento acerca do tema. Também sob o panorama gerencial pode servir como uma fonte de consulta para gestores que busquem internacionalizar o seu negócio sob condições parecidas com as descritas no estudo de caso. Como limitações ao estudo pode-se destacar o fato de ser um estudo que busca a profundidade em riqueza de detalhes de um fenômeno, o que por sua vez dificulta a extrapolação dos resultados para outros cenários. Como sugestão para pesquisas futuras salienta-se o estudo com múltiplos casos ou com duas empresas de países diferentes no intuito de se fazer um estudo comparativo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Internacional. Internacionalização de Empresas. *Startups*.

## ABSTRACT

### THE ROLE OF THE ENTREPRENEUR IN THE INTERNATIONAL PERFORMANCE OF A TECHNOLOGICAL-BASED COMPANY

AUTHOR: Guilherme Mazzaro Nogueira

ADVISOR: Flavia Luciane Scherer

The present dissertation proposed to analyze the role of the entrepreneur in the international performance of the technology-based company. For this, a single case study was carried out with a startup in the e-commerce sector that is internationalizing its operations through the StartOut Brasil program, focusing on the United States of America market. The analysis of the collected data was done through content analysis, using Microsoft Excel software. With regard to the specific objectives of the study: Present the company studied according to the profile and process of internationalization; Identify the dimensions present in the company's internationalization process; Identify the international performance of the studied company; Check whether there is an association between the role of the entrepreneur and the international performance of the technology-based company. Throughout the analysis, all objectives were answered and the propositions made were confirmed, resulting in the following responses: The startup has notoriety in the national panorama with recognition by awards and top investors. With the mastery of its technology on behalf of entrepreneurs, it is seeking opportunities in the foreign market. Aiming to keep costs and risks under control, the company participates in government programs to accelerate internationalization to gain knowledge and success in its endeavor. Among the main contributions to the field of International Entrepreneurship, this dissertation seeks to contribute to the understanding of what the internationalization process of a technology-based company is, contributing to the development of knowledge on the subject. Also under the managerial panorama, it can serve as a source of consultation for managers who seek to internationalize their business under conditions similar to those described in the case study. As limitations to the study, it can be highlighted the fact that it is a study that seeks depth in the richness of details of a phenomenon, which in turn makes it difficult to extrapolate the results to other scenarios. As a suggestion for future research, we highlight the study with multiple cases or with two companies from different countries in order to carry out a comparative study.

**Keywords:** International Entrepreneurship. Internationalization of Companies. *Startups*.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL	18
2.2 MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL	22
2.3 DESEMPENHO INTERNACIONAL	28
2.4 STARTUPS	29
2.4.1 Características das <i>Startups</i>	30
2.4.2 Panorama Brasileiro das <i>Startups</i>	30
2.5 ESTRUTURA CONCEITUAL	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	39
3.2 SUJEITO DA PESQUISA	42
3.3 COLETA DE DADOS	42
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	46
4.1.1 Recursos Competitivos da <i>Startup</i>	50
4.1.2 Breve Cenário da Concorrência	51
4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE EMPREENDEDORISMO E DESEMPENHO INTERNACIONAL	53
4.2.1 Propensão à Adaptação	53
4.2.2 Redes de Relacionamento	54
4.2.3 Oportunidades Internacionais	56
4.2.4 Capacidade de Inovar	57
4.2.5 Atitude Face ao Risco	58
4.2.6 Desenvolvimento de Recursos Competitivos	59
4.2.7 Desempenho Internacional	61
4.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO	64
5.CONCLUSÕES	67

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICE A – PROTOCOLO DA ENTREVISTA	77



## 1 INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica é vista como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento econômico de modo sustentável, tida como um recurso estratégico das economias associadas com a eficiência e poder de competição das organizações. Transferência de tecnologia, interação entre pesquisa, meio produtivo e o governo, estrutura do processo de inovação, incubadoras de empresas são aspectos que permeiam o desenvolvimento econômico do setor (MANSANO; PARRE; PEREIRA, 2017).

Ao longo do tempo, desenvolveram-se organizações que passaram a incluir a inovação não somente em seus processos produtivos e organizacionais, mas também fazendo dele o processo de criação e conversão do seu negócio primordial. Tais organizações são as chamadas Empresas de Base Tecnológica (EBTs). O ambiente cada vez mais volátil e com mudanças velozes devido à inovação, evidenciam as EBTs como capazes de dar respostas rápidas e eficientes a esse mercado. Também se destaca a figura do empreendedor como ponto chave nas decisões estratégicas de negócios que favoreçam essa transformação (DE OLIVEIRA, 2018).

Nesse sentido, as EBTs são mais propensas a internacionalizarem suas atividades, pois veem no mercado internacional uma oportunidade de adquirirem *expertise* e aperfeiçoarem o seu desempenho, resultado traduzido em um aumento do grau de inovação (ENGELMAN; ZEN; FRACASSO, 2015). O ciclo se completa quando esse comportamento se transforma na criação de novas estratégias para a empresa, sendo que, a constante necessidade de adaptação é considerada primordial para a atuação competitiva em um nível mundial.

O setor de tecnologia é um ator estratégico na economia nacional e com importante participação no Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com o relatório setorial da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais (BRASSCOM), publicado em nove de abril de dois mil e vinte em 2019, o setor representou 6,8% do PIB e movimentou R\$ 494,7 bilhões na economia, com crescimento de 3,3% em relação a 2018 (BRASSCOM, 2020), ainda as exportações do setor aumentaram em R\$ 21,9 bilhões, representando um ganho nominal de 5,1% no período estudado. Em 2020, o Brasil e o mundo entraram na maior crise humanitária e econômica do século XXI, a pandemia devido à Covid-19. Em relatório apresentado em Janeiro de 2021 os dados sobre a resiliência dos empregos no setor mostram que houve um crescimento de 0,3% representado pela criação de 142.690 postos de trabalhos. Os subsetores que mais colaboraram para o desempenho positivo

em meio a pandemia foram: Telecom, Serviços TIC, Software e In House (setores mais intensivos em serviços) (BRASSCOM, 2021).

Dentro de um cenário doméstico tão instável como o brasileiro, bem como a possibilidade de escalabilidade dos produtos/ serviços, a internacionalização da firma pode aparecer como uma resposta às adversidades internas. Assim, o papel do empreendedor passa a ser estudado com maior relevância dentro da teoria da internacionalização, principalmente, nas pequenas e médias empresas o “*decision maker*” é compreendido como figura central nas decisões estratégicas da empresa (CARNEIRO; HEMAIS, 2005).

A internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) é um tema importante nesta área de pesquisa porque tem sido associada ao crescimento e viabilidade de pequenas e médias empresas (PETROU, 2020). O empreendedorismo internacional é um campo de pesquisa relativamente novo, que começou no final dos anos 1980, e o verdadeiro desenvolvimento ocorreu dez anos depois. É entendida como a descoberta, formulação, avaliação e uso de oportunidades transfronteiriças para criar bens e serviços futuros (GŁODOWSKA, 2019).

O empreendedorismo internacional (EI) é entendido como a exploração das oportunidades de negócios e financeiros presentes nos mercados externos, com o objetivo de obter vantagens competitivas e aumentar os lucros (OVIATT; MCDUGALL, 2005). Na definição de Zahra et al. (2014), EI configura-se como o reconhecimento, formação, avaliação e exploração de oportunidades além das fronteiras nacionais para criar novos negócios, modelos e soluções para a criação de valor, incluindo financeiro, social e ambiental. McDougall (1989) foi um dos primeiros pesquisadores a verificar evidências sobre o campo de pesquisa nas empresas, ela definiu o novo campo como Empreendedorismo Internacional (BAIER-FUENTES, 2019).

Pequenas e médias empresas (PMEs) e empresas multinacionais têm diferentes formas de internacionalizar seus negócios. A literatura enfatiza a importância da rede, a escassez de recursos e a perenidade nos processos de negócios internacionais (SCHREIER, 2020). Isto é, o modelo de internacionalização das PMEs - ao contrário das empresas multinacionais - muitas vezes parece ser o resultado de ideias pessoais e improvisação, ao invés da busca precisa, estruturada e orientada para objetivos de internacionalização (SCHREIER, 2020). Nesse sentido, a pesquisa em EI enfatiza a importância das redes internacionais. A rede pode fornecer muitos recursos tangíveis e intangíveis para PMEs internacionais, bem como oportunidades de aprendizagem, construção de confiança e compromisso (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O campo de estudo já possui um arcabouço teórico construído. Conforme o estudo de Baier-Fuentes et al. (2019) intitulado de “*International entrepreneurship: a bibliometric overview*”, McDougall e Oviatt são os autores mais influentes na pesquisa de IE. Outros líderes da área também ocupam posições de destaque entre os autores mais citados, incluindo Zahra, Knight, Jones e Coviello. O *Journal of International Business Studies* é o periódico mais influente, embora o *Journal of International Entrepreneurship* seja o mais produtivo no campo de IE. Sendo, “*Toward a theory of international new ventures*” de Oviatt e McDougall (1994), o trabalho mais citado. Este artigo é especialmente relevante para este estudo, por ser considerado o trabalho que lançou as bases para o desenvolvimento do campo de IE (BAIER-FUENTES et al., 2019).

Observa-se, no entanto, que a maioria da pesquisa de IE concentra-se em um pequeno número de países. Entre eles, os Estados Unidos, que são os líderes absolutos de produtividade – o que ocorre também em outras áreas. O Reino Unido é outro país importante na área, principalmente por seus indicadores de produtividade (BAIER-FUENTES et al., 2019).

Em termos de onto-epistemologia e metodologias das pesquisas conduzidas no campo do empreendedorismo internacional (EI), o estudo de Ji (2019) mostra que, nos últimos dez anos, a diversidade dos propósitos teóricos positivistas do EI (QCRs) aumentou, o que indica que os estudiosos de caso dessa escola gradualmente se desacoplam. A revisão sistemática mostra que estudos de caso positivistas qualitativos com práticas convencionais constituem a norma disciplinar neste campo (JI, 2019).

Dabic (2020) revisitou os trabalhos sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) sob a luz das teorias da Visão Baseada em Recursos (VBR) e na Teoria das Redes, por meio da metodologia de revisão sistemática e bibliométrica, entre as descobertas da análise destacam-se que as pesquisas sobre desenvolvimento de recursos humanos em PMEs não parecem ter examinado outras dimensões organizacionais além do tamanho da empresa. Em particular, os pesquisadores não examinaram exaustivamente a extensão da influência do papel crítico desempenhado pelo proprietário-gerente no DRH e, especialmente, a gestão do talento nas PMEs.

Além disso, Dabic (2020) ainda versam sobre uma lacuna na literatura que dispõe sobre a oportunidade de estudar o tema em mercados emergentes. Pesquisas anteriores não abordaram o fato de que as PMEs emergentes têm diferentes acessos a recursos, capacidades e redes e muitas vezes operam sob uma ampla gama de políticas governamentais.

Nessa perspectiva, o presente trabalho encontra-se motivado na lacuna apresentada por Baier-Fuentes et al. (2019) e Dabic (2020) que mostram a oportunidade de investigar o empreendedorismo internacional em mercados emergentes, como é o caso do Brasil.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo das EBTs é um fenômeno recente. Diferentes abordagens são encontradas no conhecimento da área, como: a influência das incubadoras tecnológicas no processo de internacionalização das empresas (FIATES et al., 2013; NESELLO, 2017; GARCIA, 2018); fatores externos, internos, organizacionais e do empreendedor (FERREIRA RIBEIRO, 2012; OLIVEIRA, 2016).

Em uma análise sistemática da literatura (apresentada com mais detalhamento no item 2.2) pode-se considerar que o crescimento das pesquisas sobre o tema do perfil do empreendedor e da internacionalização das empresas evidencia que o fenômeno desperta o olhar cada vez maior da comunidade científica.

Pelo fato de o empreendedor estar intimamente ligado à cultura e a região na qual a empresa é fundada ainda são escassos os trabalhos que possuem um caráter mais amplo, mas iniciativas como a de Linan, Santos, Fernandez (2011) já são capazes de traçar os caminhos para estudos globais sobre o tema. É possível verificar ainda, que a figura do empreendedor bem como seu conjunto de experiências desempenham uma importante correlação nas decisões que levam as empresas a internacionalizarem, como o proposto no estudo de Nielsen, Lassen (2012), o conhecimento dessas variáveis-chaves são capazes de auxiliar o desenvolvimento de aprendizado preditivo da internacionalização das empresas.

Algumas pesquisas sobre EBTs apontam para aspectos relacionados à gestão da inovação e ativos intangíveis (MARCUIZZO; DOS SANTOS; SILUK, 2017; LIMA; DE VASCONCELLOS, 2016); sobre a ação empreendedora no uso dos recursos (TUMELERO; DOS SANTOS; KUNIYOSHI, 2016); também, sobre a Visão Baseada em Recursos e a gestão da inovação (SANCHES; MACHADO, 2014).

O estudo de Ribeiro e Pimentel (2009) procurou investigar a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica frente às empresas *born globals* brasileiras. Os pesquisadores estudaram duas empresas da região sudeste do Brasil, com uma abordagem qualitativa, verificando que o perfil do empreendedor e o fato da localização das empresas

próximo a um polo tecnológico foi considerado como essenciais para o sucesso no mercado internacional das organizações.

Neste ponto, Ribeiro e Pimentel (2009) convergem com o modelo de Rialp et al. (2005), onde as condições ambientais externas da empresa (localização geográfica e residência e redes internacionais) também podem desempenhar um papel crítico na moderação da forma de como os recursos intangíveis criam capacidades internacionais. Além de contribuírem para o desenvolvimento tanto do comportamento estratégico das empresas desde início da internacionalização como da criação de vantagem competitiva sustentável no exterior.

Schumpeter (1984) evidencia a importância do comportamento empreendedor na inovação de tecnologias e formas de gestão nas empresas, de tal forma que caracteriza um aspecto fundamental no desenvolvimento econômico e competitivo de longo prazo. Por ser uma área emergente nos negócios internacionais, o empreendedorismo internacional pode contribuir de maneira efetiva para que as empresas alcancem um lugar destacado no mercado mundial.

Głodowska (2019) recomenda em seu estudo a realização de pesquisas teóricas e empíricas que possam aprofundar a temática do empreendedorismo internacional. É de grande importância cognitiva para o desenvolvimento da disciplina e de importância utilitária tanto para os empreendedores como para os tomadores de decisão econômica. Ji (2019) postula ainda que a adoção de abordagens alternativas não positivistas, editores de periódicos de alta qualidade pode ser capazes de receber e aceitar gradualmente pesquisa de caso qualitativa em um grau maior, o que por sua vez aumentaria a legitimidade do Campo Empreendedorismo Internacional.

No artigo de Liu et al. (2019) ao analisar a geração de empreendedores conhecida como "*millennials*" os autores reiteram a importância que estudiosos do empreendedorismo internacional analisem as diferentes gerações de empreendedores e países. O que evidencia a importância do perfil empreendedor. Nesse sentido, o aprendizado sobre o tema estudo comparativo pode revelar descobertas promissoras sobre seus motivos peculiares, comportamentos, padrões de rede, capacidade de financiamento e taxas reais de sucesso, bem como identificar lições para empreendimentos futuros (LIU *et al.*, 2019)

Wright *et al.* (2007) sugerem em seu trabalho que a compreensão de como os problemas particulares relacionam-se com o desempenho da empresa e a internacionalização e ainda se isso relaciona-se de maneira causal, evidencia a necessidade de uma compreensão mais profunda dos determinantes da internacionalização. Liñán *et al.* (2011) em seu estudo sobre a influência das percepções sobre potenciais empreendedores consideram que novas pesquisas devem comparar diferentes regiões ou conjuntos de países além de uma avaliação mais

detalhada das intenções empreendedoras para vários grupos específicos de entrevistados, como mulheres.

Huamaní, Zapata *et al.* (2017) analisaram os fatores individuais que determinam a fundação de uma nova empresa de base tecnológica (NEBT) e a extensão em que esses fatores diferem com base no desenvolvimento das economias em que são fundados. A amostra utilizada foi de 244.471 indivíduos em 70 países retirados do banco de dados GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de 2013.

Com base na literatura Huamaní, Zapata *et al.* (2017) formularam as seguintes hipóteses: Ser mulher tem um efeito negativo na criação de uma nova empresa de base tecnológica; A idade do indivíduo tem um efeito negativo na criação de uma NEBT; O nível de escolaridade do indivíduo tem um efeito negativo na criação de uma NEBT; Ter experiência de trabalho anterior tem um efeito positivo na criação de uma NEBT; nível de renda do indivíduo tem um efeito positivo na constituição de uma NEBT; Acreditar que tem habilidades empreendedoras tem um efeito positivo na criação de uma NEBT; Conhecer os empreendedores têm um efeito positivo na criação de uma NEBT. Os 70 países participantes são classificados por estágio de desenvolvimento econômico de acordo com a metodologia GEM, que usa a classificação do Fórum Econômico Mundial. Primeiro estágio, economias orientadas por fatores; segundo estágio, orientadas pela eficiência; terceiro estágio, economias orientadas pela inovação.

Com base nos resultados obtidos, destaca-se que a maioria das hipóteses propostas foram confirmadas, com variáveis significativas e com sinais esperados. Os resultados mostram que, globalmente, ter menos de 35 anos, ter concluído o ensino superior, ter experiência de trabalho, conhecer pessoalmente um empreendedor e acreditar que ele possui as habilidades para se tornar um empreendedor tem um impacto positivo na probabilidade de criar uma NEBT. Os fatores que impactaram negativamente o empreendedorismo na indústria de tecnologia foram: ser mulher, ter mais de 55 anos e ter concluído apenas o ensino fundamental ou até mesmo o ensino médio; os níveis de renda disponível não tiveram efeito significativo (HUAMANÍ; ZAPATA *et al.*, 2017).

O estudo de Roudini e Osman (2012) sobre o papel do empreendedorismo internacional no desempenho de empresas *born global*. Para tanto, utilizou-se da revisão da literatura do empreendedorismo internacional, capacidades e suas dimensões. Como resultado observou-se uma forte conexão entre as dimensões de capacidade empreendedora internacional e

desempenho internacional em empresas *born global*. Cabe destacar o olhar a respeito da capacidade de inovação e assunção de riscos. A capacidade de inovação é compreendida como a aptidão da empresa de gerenciar a inovação tecnológica que pode ser a opinião especializada específica e a competência ligada à evolução das empresas. A assunção de riscos consiste na capacidade da empresa de gerir obrigações de recursos consequentes e perigosas em um mercado internacional (ROUDINI; OSMAM, 2012).

Observadas as frentes de pesquisa emergentes relacionadas ao ambiente das EBTs com o foco nos negócios internacionais passa a ser considerado necessário orientar a visão do desempenho dessas empresas sob a figura do empreendedor. Diante das lacunas observadas na área, o presente estudo propõe-se a respondê-las por meio do problema de pesquisa estipulado, na forma da seguinte pergunta: *Qual o papel do empreendedor no desempenho internacional de uma Empresa de Base Tecnológica?*

## 1.2 OBJETIVOS

No intuito de responder satisfatoriamente ao problema de pesquisa, foram elencados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo, apresentados nesta seção.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o papel do empreendedor no desempenho internacional de uma empresa de base tecnológica .

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a empresa estudada de acordo com o perfil e o processo de internacionalização;
- b) Identificar as dimensões presentes no processo de internacionalização da empresa;
- c) Identificar o desempenho internacional da empresa estudada;
- d) Verificar se existe associação entre o papel do empreendedor e o desempenho internacional da empresa de base tecnológica.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A confecção do presente estudo é orientada pela busca de contribuir de duas diferentes maneiras com o conhecimento de negócios na área de estratégia em organizações, ainda mais especificamente à internacionalização de empresas, são eles: a possibilidade de consolidar o conhecimento para pesquisas futuras no campo de negócios internacionais e também produzir conhecimento gerencial sobre o fenômeno estudado.

Diante da competição e concorrência na economia mundial os especialistas são unânimes em dizer que o sucesso de uma nação perpassa o massivo investimento em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e patentes. Ainda, o processo de internacionalização é capaz de proporcionar às empresas o aprendizado organizacional e o acesso a mercados e recursos favorecendo o crescimento das organizações.

As empresas que baseiam seus produtos e inteligência organizacional na tecnologia vêm se tornando *players* muito mais adaptados às mudanças do mercado mundial, sendo capazes de subjugar organizações mais tradicionais, antes predominantes no cenário econômico mundial (BENNETT et al., 2014). Diante disso, corrobora-se a exigência em aprimorar a visão sobre a internacionalização das EBTs (FIATES et al., 2013).

Dessa forma, conhecer os fatores de sucesso e de insucesso das empresas no mercado, bem como, o papel que o empreendedor possui nesse cenário favorece o fato de que esse conhecimento possa ser transformado em estratégias teóricas e práticas na administração de negócios internacionais. Colaborando para que as empresas enfrentem o mercado internacional com um reduzido grau de incerteza e insegurança.

Após a apresentação da contextualização da temática sobre o perfil empreendedor e o empreendedorismo internacional e das principais descobertas no campo de pesquisa. Buscou-se evidenciar com a iniciação teórica quais são as lacunas que o presente trabalho pretende postular. Desta forma, construiu-se a problemática da pesquisa o que por sua vez deu seguimento ao objetivo geral e os desdobramentos dos objetivos específicos. Ao fim do capítulo de introdução buscou-se a justificativa para tal iniciativa. O segundo capítulo propõe-se ao aprofundamento teórico do tema estudado contando com entendimento sobre as principais teorias de internacionalização e o com maior ênfase na teoria do empreendedorismo internacional. No decorrer do estudo, trata-se sobre a teoria de desempenho internacional o que leva ao levantamento do modelo conceitual da pesquisa. Passando para o terceiro capítulo inicia-se a explicação dos procedimentos metodológicos que serão adotados ao longo do trabalho.





## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas de forma resumida quais são as principais correntes das teorias de estratégia e internacionalização que servem de arcabouço teórico para o presente estudo. A estrutura deste capítulo subdivide-se nos pontos teóricos. O primeiro com a abordagem das Teorias de Internacionalização e do Empreendedorismo Internacional e o segundo ponto com o conhecimento acerca do desempenho internacional das empresas e o terceiro a estrutura conceitual do estudo.

### 2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

As teorias sobre internacionalização de empresas foram desenvolvidas por um número variado de autores e podem ser classificadas em duas grandes linhas de pesquisa: teorias com base em critérios econômicos e teorias com base em critérios comportamentais. As principais teorias econômicas de internacionalização são: Teoria do Poder de Mercado, proposta por Hymer em 1970; Teoria da Internacionalização, elaborada por Buckley e Casson em 1976 e o Paradigma Eclético, criada por Dunnig em 1977 (CARNEIRO; DIB, 2008). Tais teorias não serão abordadas neste estudo por se entender que elas não oferecem aporte teórico para o problema que foi proposto.

Os modelos comportamentais desenvolveram-se a partir dos estudos da Universidade de Uppsala na Suécia, também conhecidos como “modelos de estágios”. A teoria de Empreendedorismo Internacional está classificada dentro das abordagens comportamentais da internacionalização. O Quadro 1, a seguir, sintetiza as principais teorias comportamentais.

Teoria	Breve Resumo
<b>Modelo de Uppsala</b>	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977;

	WIEDERSHEIM et al, 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982).
<b>Networks</b>	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influencia e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p.14).
<b>Empreendedorismo Internacional</b>	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou start-ups através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA et al., 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

Quadro 1 – Teorias Comportamentais, extraído de Carneiro e Dib, 2008.

Devido ao desenvolvimento das relações em redes estarem presentes em grande parte das empresas com base tecnológica e por seus produtos atingirem, muitas vezes, um nível de internacionalização elevado, mesmo quando as empresas ainda são muito jovens, optou-se por aprofundar o entendimento teórico na linha do Empreendedorismo Internacional. Essa linha de pensamento reúne as considerações necessárias para entender o universo das empresas com base tecnológica.

É consenso no campo do Empreendedorismo Internacional que o gestor, ou empreendedor, é capaz de reconhecer e aproveitar-se das oportunidades de negócios (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Para que esse processo de reconhecimento de oportunidades e conversão de oportunidades em negócios seja levado a termo, verifica-se a importância do desenvolvimento das redes de negócios e a importância do gestor. Johanson e Vahlne (2009) sugerem que os desafios enfrentados pelas empresas envolvidas em empreendimentos internacionais e as possibilidades que eles podem desfrutar são menos uma

questão de localização geográfica e mais uma questão de relacionamento. Uma vez que dificuldades e recompensas associadas com entrada no mercado são as mesmas que as associadas à entrada no mercado doméstico.

Ainda segundo eles, os mercados são compostos por redes de relacionamentos nos quais as empresas ligam-se em padrões complexos e muitas vezes invisíveis. Nesse caso, a participação de redes não oportuniza apenas a recompensa do aprendizado, mas também, a construção de compromisso e confiança, fatores fundamentais na internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) compreendem que o empreendedor passa por três estágios sobre a identificação de oportunidades, o primeiro é o desenvolvimento da percepção, seguido pela descoberta e por fim da criação do alerta empreendedor. Seria a inclinação a ser sensível a temas e a informações relativos a padrões de comportamento, incidentes, problemas do usuário e do fabricante, necessidades não atendidas, além de novas combinações de recursos.

Dessa forma, o conhecimento prévio de cada pessoa sobre fatos como mercados, problemas dos clientes e o processo de marketing cria um corredor de conhecimento que define se esse empreendedor irá reconhecer certa oportunidade ou não (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Dentro dessa perspectiva as redes sociais, bem como, a experiência pessoal já vivida pelo empreendedor tende influir no que ele percebe como oportunidade de negócio para sua empresa.

No esforço de compreender as dimensões que envolvem o Empreendedorismo Internacional Leite e Moraes (2014) organizaram um estudo teórico-empírico com a finalidade de propor um *framework* das dimensões. Os autores elencaram uma proposição sequencial de seis dimensões, sendo elas: Propensão à Adaptação; Redes de Relacionamento; Oportunidades Internacionais; Capacidade de Inovar; Atitude Face ao Risco e Desenvolvimento de Recursos Competitivos (LEITE; MORAES, 2014), Quadro 2.

<b>Dimensões do Empreendedorismo Internacional</b>	
Propensão à Adaptação;	A ação empreendedora fundamenta as mudanças nas empresas também durante o processo de internacionalização, principalmente devido ao fato de que os empreendedores precisam estar atentos às tendências e ter visão de negócios. Nessa perspectiva, a capacidade de adaptação ao ambiente é fundamental

	<p>para a gestão estratégica (Tondolo <i>et al.</i>, 2011).</p> <p>O seminal trabalho de Miles <i>et al.</i> (1978) denominou como Ciclo Adaptativo o modelo que tem por base analisar a reação dos gestores frente aos problemas administrativos, oportunidades e engenharia. Tendo como objeto de estudo a interação dos gestores com o ambiente em busca do equilíbrio.</p>
Redes de Relacionamento	<p>Redes (e seus sinônimos: redes de relacionamentos, redes sociais e <i>networks</i>) são um importante meio pelo qual as empresas internacionalizadas atuam tanto na identificação de oportunidades quanto no acesso ao conhecimento, às inovações e recursos materiais.</p> <p>Um pressuposto do pensamento de Granovetter (1985) é que na busca por reduzir a incerteza e facilitar a tomada de decisões, dirigentes podem desenvolver redes para evitar má-fé e adquirir confiança.</p>
Oportunidades Internacionais	<p>O comércio internacional é uma oportunidade de negócio (Barney, 1997). As imperfeições do mercado necessitam serem reconhecidas frequentemente pelo empreendedor (McDougall, 1989), com o objetivo de beneficiar a firma.</p> <p>As oportunidades podem ser aproveitadas por meio da aprendizagem e conhecimento (Bartlett &amp; Ghosbal, 1987), da transferência de eficiência (Bartlett &amp; Ghosbal, 1987), da experiência (Johanson &amp; Vahlne, 1977, 2009), da mentalidade global (Nummela <i>et al.</i>, 2004) e das <i>networks</i> (Johanson &amp; Vahlne, 2009).</p>
Capacidade de Inovar	<p>A inovação pode ser um produto novo, um serviço novo, uma tecnologia nova ou uma prática administrativa nova (Leite; Moraes, 2014).</p> <p>No empreendedorismo internacional, a capacidade de inovar liga-se com a criatividade do empreendedor e/ou de qualquer pessoa que faz parte da equipe gerencial. Butler <i>et al.</i> (2010) defendem que a “criatividade é a característica do empreendedor que integra e otimiza seus processos cognitivos para produzir sucesso, é por isso que desempenha papel importante de apoio ao empreendedorismo internacional”.</p>
Atitude Face ao Risco	<p>A propensão ao risco é o “traço da personalidade do tomador de decisão que influencia o comportamento de tomada de risco, mas não o determina” (Grichnik, 2008)</p> <p>O risco compreendido por este estudo é aquele enfrentado pelos empreendedores para internacionalizar a empresa que depende da disposição de comprometer recursos (Lumpkin &amp; Dess, 1996).</p>

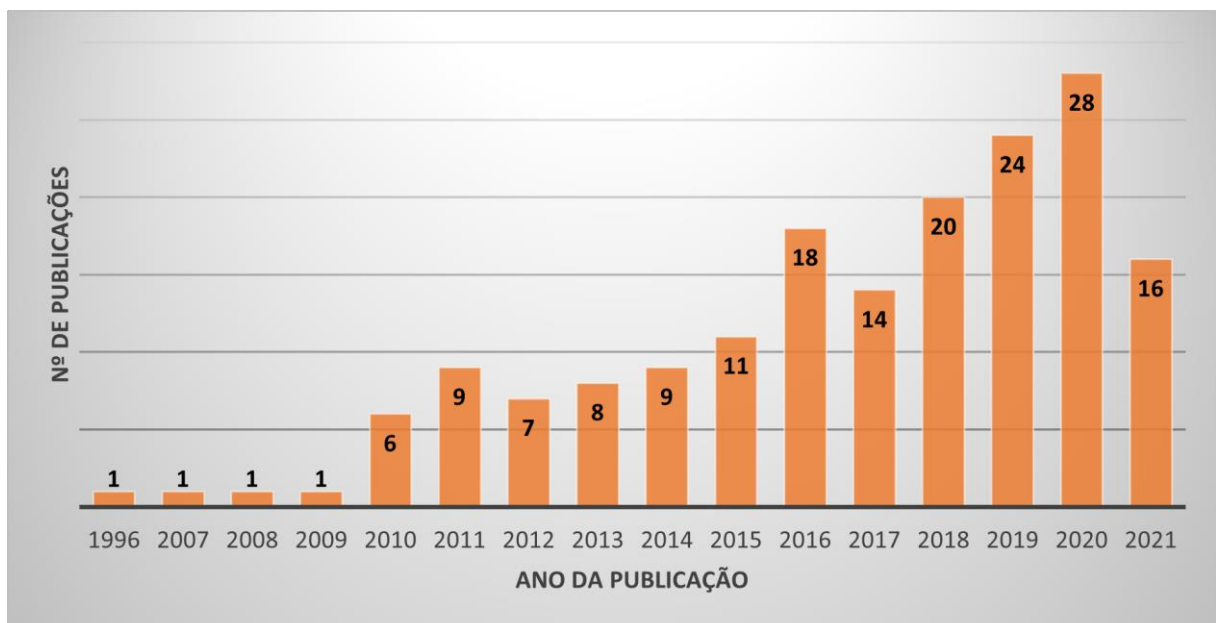
	Tais como: exploração de oportunidades e modos de entrada.
Desenvolvimento de Recursos Competitivos	No processo de internacionalização da empresa os recursos competitivos são fundamentais. A sua falta pode inviabilizar as negociações com os agentes estrangeiros (Keupp & Gassmann, 2009). O mix de recursos tangíveis é formado por: a estrutura física, os recursos financeiros, a localização, os incentivos do país anfitrião e os recursos humanos. No caso, eles estão relacionados à empresa e aos gestores/empreendedores.

Quadro 2 - Dimensões do Empreendedorismo Internacional, extraído de Leite e Moraes (2014).

## 2.2 MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Em pesquisa bibliométrica na base de dados Web of Science utilizando as palavras chaves “*international entrepreneurship*” combinada com o operador booleano “*and*” e a palavra-chave “*entrepreneur*”, ambas configuradas para a busca em todos os campos – obteve-se um total de 177 publicações. Pode-se notar um aumento significativo no número de publicações a partir do ano de 2016, conforme o mostra o gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Anos da publicação - WOS - Elaborador pelo autor.



Nota: excluiu-se da análise do ano de 2022 por ser ano ainda não finalizado, no momento do levantamento.

No que diz respeito aos países que mais publicam sobre a temática de empreendedorismo internacional e empreendedores, o país com a maior produção é os Estados Unidos com 40 trabalhos, seguido pela Espanha na segunda posição contando com 36 publicações. Inglaterra, China e Itália ocuparam os terceiro, quarto e quinto lugares na produção com 19, 15 e 14 publicações respectivamente. O gráfico 2 mostra os resultados sobre os países e territórios.

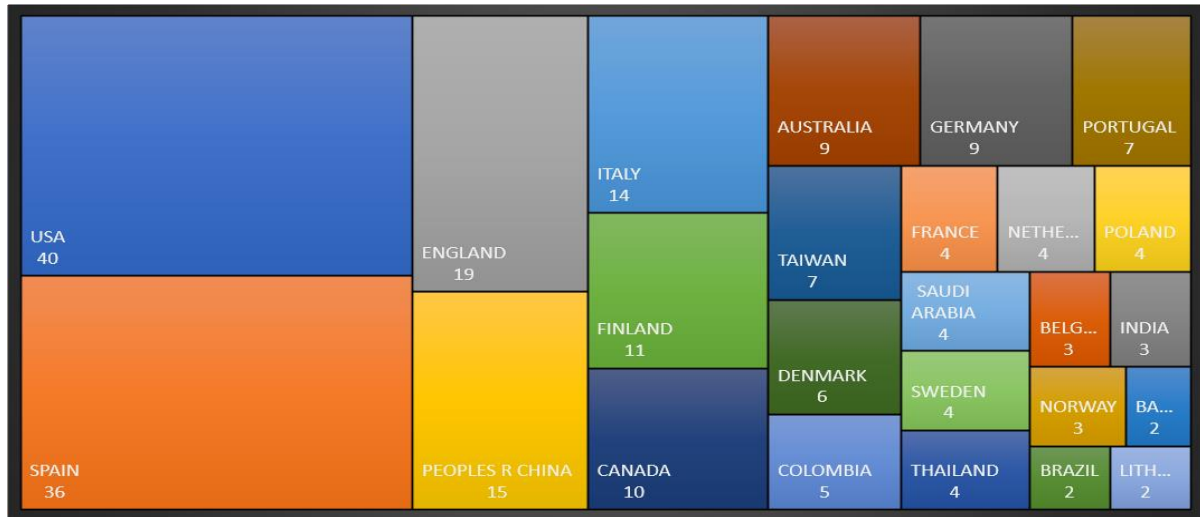


Gráfico 2 – Países e territórios - extraído da WOS.

Nesse sentido, pode-se considerar que os EUA ocuparem a primeira posição em publicações fornece dados que corroboram com outros campos da ciência administrativa onde os estadunidenses também aparecem como prolíficos publicadores. A Espanha surpreende no segundo maior resultado, mostra que deve haver um acentuado interesse sobre o tema na comunidade acadêmica espanhola.

O principal *Journal* a publicar sobre o tema de empreendedorismo internacional e o empreendedor trata-se do *International Entrepreneurship and Management Journal* com 103 trabalhos, seguido pelo *Journal of International Entrepreneurship* que possui um total de 12 publicações no período pesquisado e seguido pelos periódicos *ACS Symposium Series; Chemistry without Borders: Careers, Research, and Entrepreneurship; International Business Review*; ambos com 4 publicações cada. O quadro 3 a seguir mostra os 15 principais *Journals* do levantamento bibliométrico, a produção deles corresponde a 84,18% do resultado total da pesquisa.

Periódicos	Nº de Publicações
International Entrepreneurship And Management	103

Journal	
Journal Of International Entrepreneurship	12
Acs Symposium Series	4
Chemistry Without Borders Careers Research And Entrepreneurship	4
International Business Review	4
European Journal Of International Management	3
International Entrepreneurship As The Bridge Between International Economics And International Business	3
Przedsiębiorczosc Miedzynarodowa	3
Sustainability	3
Entrepreneurial Business And Economics Review	2
International Journal Of Entrepreneurial Behavior Research	2
International Journal Of Entrepreneurial Behaviour Research	2
International Marketing Review	2
Regional Studies	2
6th International Days Of Statistics And Economics	1

Quadro 3 – Periódicos - WOS - Elaborado pelo autor

Após a análise inicial dos resultados, optou-se por seleccionar os vinte artigos mais citados na pesquisa bibliométrica a fim de realizar a leitura dos resumos deles. O quadro 4 mostra as publicações ranqueadas nas vinte primeiras posições por ordem de citação:

Título do Artigo	Citações	Periódico
<i>Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications</i> Autores: Wright, M; Westhead, P; Ucbasaran, D Ano de publicação:2007	176	Regional Studies
<i>The influence of perceptions on potential entrepreneurs</i> Autores: Linan, F; Santos, FJ; Fernandez, J	109	International Entrepreneurship And



Ano de publicação: 2011		Management Journal
<i>Socio-cultural factors and female entrepreneurship</i> Autores: Noguera, M; Alvarez, C; Urbano, D Ano de publicação: 2013	95	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Extending the link between entrepreneurial self-efficacy and intention: a moderated mediation model</i> Autores: Tsai, KH; Chang, HC; Peng, CY Ano de publicação: 2016	85	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur</i> Autores: St-Jean, E; Audet, J Ano de publicação: 2012	84	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups</i> Autores: Cannone, G; Ughetto, E Ano de publicação: 2014	82	International Business Review
<i>Diaspora entrepreneurs as institutional change agents: The case of Thamel.com</i> Autores: Riddle, L; Brinkerhoff, J Ano de publicação: 2011	75	International Business Review
<i>International franchising: Capabilities and development</i> Autores: FladmoeLindquist, K Ano de publicação: 1996	72	Journal Of Business Venturing
<i>A cross cultural study of gender-role orientation and entrepreneurial self-efficacy</i> Autores: Mueller, SL; Dato-on, MC Ano de publicação: 2013	70	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework</i> Autores: Nielsen, SL; Lassen, AH Ano de publicação: 2012	63	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Women entrepreneurship in Middle East: Understanding barriers and use of ICT for entrepreneurship development</i> Autores: Mathew, V Ano de publicação: 2010	55	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Institutional Arrangements and International Entrepreneurship: The State as Institutional Entrepreneur</i> Autores: Nasra, R; Dacin, MT Ano de publicação: 2010	54	Entrepreneurship Theory And Practice
<i>Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why</i> Autores: Williams Middleton, K; Donnellon, A	51	Entrepreneurship Research Journal

Ano de publicação: 2014		
<i>Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur</i> Autores: Marshall, RS Ano de publicação: 2011	51	Journal Of Business Ethics
<i>Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as International Entrepreneurs'</i> Autores: Chandra, Y; Coviello, N Ano de publicação: 2010	50	Journal Of World Business
<i>Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighbourhoods</i> Autores: Williams, N; Williams, CC Ano de publicação: 2014	43	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Feeling successful as an entrepreneur: a job demands - resources approach</i> Autores: Dijkhuizen, J; Gorgievski, M; van Veldhoven, M; Schalk, R Ano de publicação: 2016	42	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Fostering entrepreneurship: impact of specialization and diversity in education</i> Autores: Dutta, DK; Li, J; Merenda, M Ano de publicação: 2011	41	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Personal innovativeness in technology, related knowledge and experience, and entrepreneurial intentions in emerging technology industries: a process of causation or effectuation?</i> Autores: Dutta, DK; Gwebu, KL; Wang, J Ano de publicação: 2015	39	International Entrepreneurship And Management Journal
<i>Exporting intensity, human capital and business ownership experience</i> Autores: Robson, PJA; Akuetteh, CK; Westhead, P; Wright, M Ano de publicação: 2012	39	International Small Business Journal- Researching Entrepreneurship

Quadro 4 – Os vinte artigos mais citados - WOS - Elaborado pelo autor

Na pesquisa realizada, a obra mais citada foi “*Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications*” de Wright, M; Westhead, P; Ucbasaran, D (2007), no paper é abordado uma análise crítica sobre os desenvolvimentos conceituais e empíricos das pequenas e médias empresas (PME’s). De tal forma que, o empreendedorismo internacional é visto como um contraponto às perspectivas tradicionais de internacionalização, o que por sua vez, podem ter guiado as aspirações e necessidades das PME’S. Como conclusão Wright; Westhead;

Ucbasaran, (2007) propõe que uma política de apoio mais equilibrada e mais voltada para a diversidade das pequenas e médias empresas seja implementada.

O segundo artigo mais citado no levantamento bibliométrico é o “*The influence of perceptions on potential entrepreneurs*” de Linan, F; Santos, FJ; Fernandez, J (2011), procurou investigar o porquê que algumas pessoas se tornam empreendedoras e outras não dentro da perspectiva internacional. Optou-se pela adoção dos dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), são identificados três tipos de percepções: percepções individuais, percepções sobre oportunidades empreendedoras e percepções socioculturais. Os resultados suportam que essas variáveis são capazes de explicar as intenções empreendedoras dos indivíduos através dos países. Assim os resultados contribuíram, também, para a abertura de uma nova linha de análise, com os dados do GEM, o estudo de potenciais empreendedores.

Já no estudo “*Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups*” de Cannone, G; Ughetto, E (2014) procurou-se investigar empiricamente quais são os fatores que afetam as decisões de *start-ups* de alta tecnologia a se internacionalizarem desde a sua fundação. Os setores escolhidos para a análise foram o de tecnologia da informação e eletrônica. A existência de um pequeno mercado doméstico além de uma alta escalabilidade do produto foram resultados que aumentaram a probabilidade da empresa de ser uma *born global*". Outros fatores que possuem grande impacto na internacionalização rápida das *start-ups* são relações de rede construídas pelo empreendedor; compromisso internacional de um empreendedor e o conhecimento experiencial.

O décimo artigo mais citado possui o título de “*Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework*” de Nielsen, SL; Lassen, AH (2012) procura demonstrar como o conceito de identidade do empreendedor influencia na maneira como o empreendedor age e toma decisões. Tendo como suplemento teórico a teoria de *effectuation* da expoente intelectual indiana Sarasvathy's (2001,2008). A amostra foi composta por dez empreendedores iniciantes e decorreu de maneira narrativa. Dessa forma obteve informações sobre os processos de identidade dos envolvidos e pode servir de guia para os estudantes e estudiosos ao analisarem questões sobre o processo de internacionalização sob a perspectiva da identidade do empreendedor.

Na última posição do nosso recorte dos vinte artigos mais citados no levantamento bibliométrico na base de dados Web of Science encontra-se o estudo “*Exporting intensity, human capital and business ownership experience*” de Robson, PJA; Akuetteh, CK; Westhead, P; Wright, M (2012), o qual trata se o capital humano especialmente a experiência anterior como dono de empresas associa-se com a exploração de oportunidades relacionadas à

exportação. Os resultados evidenciaram que os empreendedores que possuem vários negócios concomitantemente possuem maiores intensidades de atividades exportadoras do que outros empreendedores estudados.

### 2.3 DESEMPENHO INTERNACIONAL

A teoria sobre o desempenho internacional das empresas tem sido um tópico recorrente da produção acadêmica sobre os negócios internacionais. Porém, apesar do grande interesse no assunto ainda existem desafios quanto à efetivação e consolidação do conceito (TRUDGEN; FREEMAN, 2014). Se forem consideradas organizações com base tecnológica e pautadas pela inovação, os desafios de como medir o desempenho ainda são maiores (OLIVEIRA, 2016).

Diante disso, o conhecimento já consolidado em pesquisas sobre desempenho organizacional é útil a esse tema. Hult et al (2008), propuseram uma categorização inclusiva e acessível, dentre as infinitudes de medidas de desempenho disponíveis. Foram elencadas três categorias diferentes: desempenho operacional, desempenho financeiro e eficácia global. Segundo os autores as tipologias podem ser compreendidas da seguinte maneira:

- Desempenho Operacional: cerca-se da realização dos objetivos operacionais, como resultados de mercado, resultados de processos internos, de certa forma pode colaborar com o desempenho financeiro no futuro (HULT et al., 2008).
- Desempenho Financeiro: compreende os objetivos financeiros da organização, podendo ser medido com base em mercado ou nas demonstrações contábeis da empresa (HULT et al., 2008).
- Eficácia Global: configura-se com a definição mais ampla da performance, volta-se para as medidas que não estão presentes na avaliação financeira nem operacional (HULT et al., 2008).

De maneira conceitual o desempenho pode ser compreendido sob diversos níveis, ou seja, uma série de aspectos que envolvem diferentes pontos de vista dentro de um universo complexo e estratégico que é a empresa. As faces do fenômeno podem ser vistas períodos de tempo (curto prazo *versus* longo prazo) ou por critérios (lucro *versus* participação de mercado) (SNOW; HREBINIAK, 1980). Diante disso, considera-se oportuno incluir um arranjo de elementos, que se revelam como variáveis ambientais, características organizacionais e de estratégia da empresa (CAPON; FARLEY; HOENIG 1990).

Com base nas concepções de desempenho organizacional de Hult (2008) Gerschewski, Rose e Lindsay (2015) sobre a mensuração do Desempenho Internacional a partir dos

Influenciadores de Internacionalização, sendo que o termo Eficácia Global (HULT, 2008) é substituído por Percepção de Sucesso (GERCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015).

Uma considerável parcela do conhecimento que se possui dessa análise advém do desempenho exportador (ou *performance* exportadora). O entendimento das atividades de exportação favorece a compreensão da atuação internacional das empresas, quando abordado a avaliação dessa atividade, surgem pontos que elucidam a avaliação do desempenho internacional. Considera-se os estudos sobre *performance* exportadora como uma linha de congruência teórica com o desempenho internacional (OLIVEIRA, 2016).

O modelo conceptualização defendido por Zou, Taylor e Osland (1998) defende que a medida da *performance* exportadora é advinda de resultados financeiros atingidos com as exportações, bem como, conquistas estratégicas e percepções dos gestores sobre a satisfação relativa à atividade. Segundo os autores as dimensões são: *performance* financeira das exportações, *performance* estratégica exportadoras e a percepção do sucesso na exportação.

## 2.4 STARTUPS

De acordo com a Associação Brasileira de Startups a definição de startups consiste em uma empresa que nasce de um modelo veloz e sucinto, com foco em um problema real, do mundo real, e é capaz de criar valor para o cliente. Usando como ferramenta principal a tecnologia para oferecer uma solução escalável para o mercado (ABSTARTUPS, 2022).

Em sua obra “*The Lean Startup*” Eric Ries (2011) define startups como empresas desenhadas para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza. O autor sustenta que são empresas jovens e que buscam aprender e desenvolver o seu negócio de maneira sustentável e com um alto valor interno e, com ferramentas estratégicas, buscam criar negócios rentáveis com possível alcance global. Diversos pesquisadores por todo o mundo interessam-se em estudar a importância desse tipo de organização, onde o alto risco dirige as suas ações, com o objetivo de compreender melhor qual o seu papel na composição atual da sociedade (KACZAM *et al.*, 2022).

*Startup*, para Blank (2006), consiste em um empreendimento que mescla inovação de recursos para a criação de uma empresa em busca da elaboração de um modelo de negócios escalável. Aranha, (2016) contribui com a definição de *startup* ao estabelecer que é um negócio inovador com base tecnológica como diferencial e que busca responder um problema social ou ambiental com uma concepção embrionária ou em fase de criação, vinculada à pesquisa ou

desenvolvimento, tendo em vista a escalabilidade da solução. Nesse sentido, esse tipo de empresa busca por modelos de negócio que permitam a sua sustentabilidade.

No cenário brasileiro, surgiram boas perspectivas para as *startups*, foi sancionada em 1º de junho de 2021 a Lei Complementar nº 182, que versa como marco regulatório sobre *startups* e do empreendedorismo inovador (CORDEIRO, *et al.*, 2022). Nesse sentido, espera-se que a regulação estimule os investimentos no setor e incentive os empreendedores, dessa forma pode haver um salto no crescimento do número de *startups* (VIEIRA, 2021).

#### **2.4.1 Características das *Startups***

Blank (2012) identifica três qualidades principais das *startups*: cenário de incerteza; modelo de negócios; e repetível e escalável. Negócios inovadores que assumem riscos relacionam-se com o cenário de incerteza. De acordo com a teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter, a criação de novos mercados desponta a partir de inovações, dessa forma o ciclo econômico circular é descontinuado (SCHUMPETER, 1957).

A relação de como a *startup* cria e entrega valor para seus clientes está relacionado com o modelo de negócios adotado, desta forma adicionando inovações (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010). A inovação não deve ser vista como um acontecimento isolado, a aproximação da organização com elementos externos à firma, inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), possui entre seus pontos principais as alianças estratégicas de aproximação da organização com o cliente, assim, é fundamental a adesão de modelos de negócios que são qualificados de manter essa abertura com o mercado (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010).

Repetível entende-se pela habilidade em vender o produto ou o serviço em larga escala, sem a necessidade de grandes customizações para cada cliente. Escalável, é um fator fundamental para o sucesso de uma *startup*, significa que o negócio possui a capacidade de crescer de maneira exponencial sem comprometer o modelo de negócios. Dessa forma, aumenta-se a receita, controlam-se os custos, o que gera uma margem cada vez maior, acumulando os lucros e gerando mais riqueza (BLANK, 2006).

#### **2.4.2 Panorama Brasileiro das *Startups***

A Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS), possui em sua base de dados aproximadamente 14 mil empresas cadastradas e conta com mais de 7 mil associados, possui

por objetivo impulsionar o desenvolvimento das *startups* presentes em todas as regiões do Brasil (ABSTARTUPS, 2022). Publica anualmente o estudo intitulado “Mapa de *Startups* de 2022”. O objetivo da pesquisa é identificar e mapear o perfil e os principais dados das *startups* brasileiras (ABSTARTUPS, 2022).

A coleta dos dados se deu por meio do preenchimento do questionário *on-line* entre os meses de Agosto/22 e Outubro/22. A amostra é composta por 1.753 respostas válidas, com participação de 266 cidades brasileiras. A pesquisa levantou questões sobre a localização das empresas, perfil dos fundadores, tipos de investimentos recebidos, desenvolvimento do negócio, diversidade, empregabilidade do setor entre outros (ABSTARTUPS, 2022).

A região brasileira com a maior parte das empresas estudadas é a Sudeste, com 53,2% das empresas, seguida pela região Sul, com 23,6% e em terceira posição a região Nordeste 13,1%. Figurando os estados com as maiores concentrações de startups, em primeiro lugar encontra-se São Paulo (36,3%), seguido por Santa Catarina (9,4%) e Minas Gerais (8,8%). O gráfico 3 demonstra a distribuição das startups estudadas por região e o gráfico 4 e por estado.



Gráfico 3 – Startups por Região - ABSTARTUPS - Elaborado pelo autor

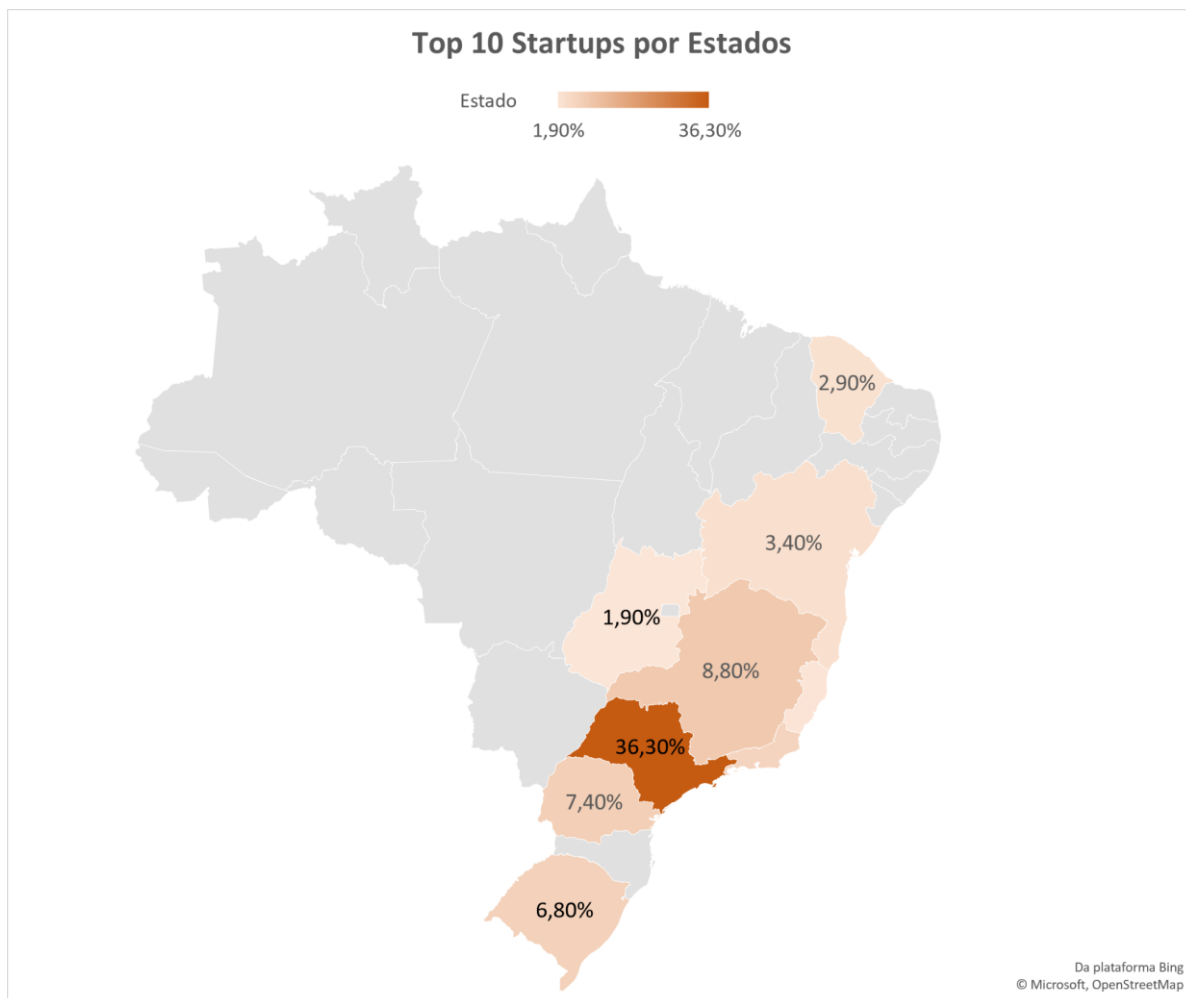


Gráfico 4 – Top 10 Estados em Número de Startups - ABSTARTUPS - Elaborado pelo autor

Sobre o segmento principal de atuação a maioria das empresas respondentes atuam na área da educação (*Edtech*) com 14,50%, seguido por finanças (*Fintech*) 9,1% e Saúde e Bem-estar (*Healthtech e Life Sicence*) 8,9%, o gráfico 5 demonstra os dez segmentos com mais representatividade na pesquisa.

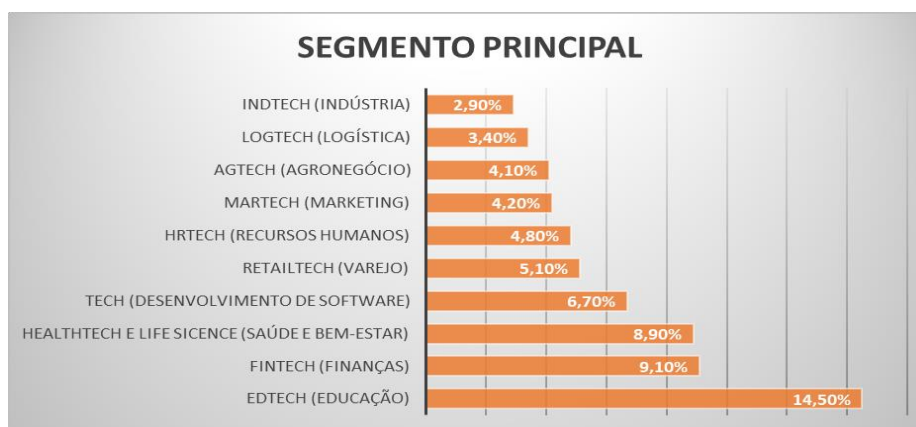
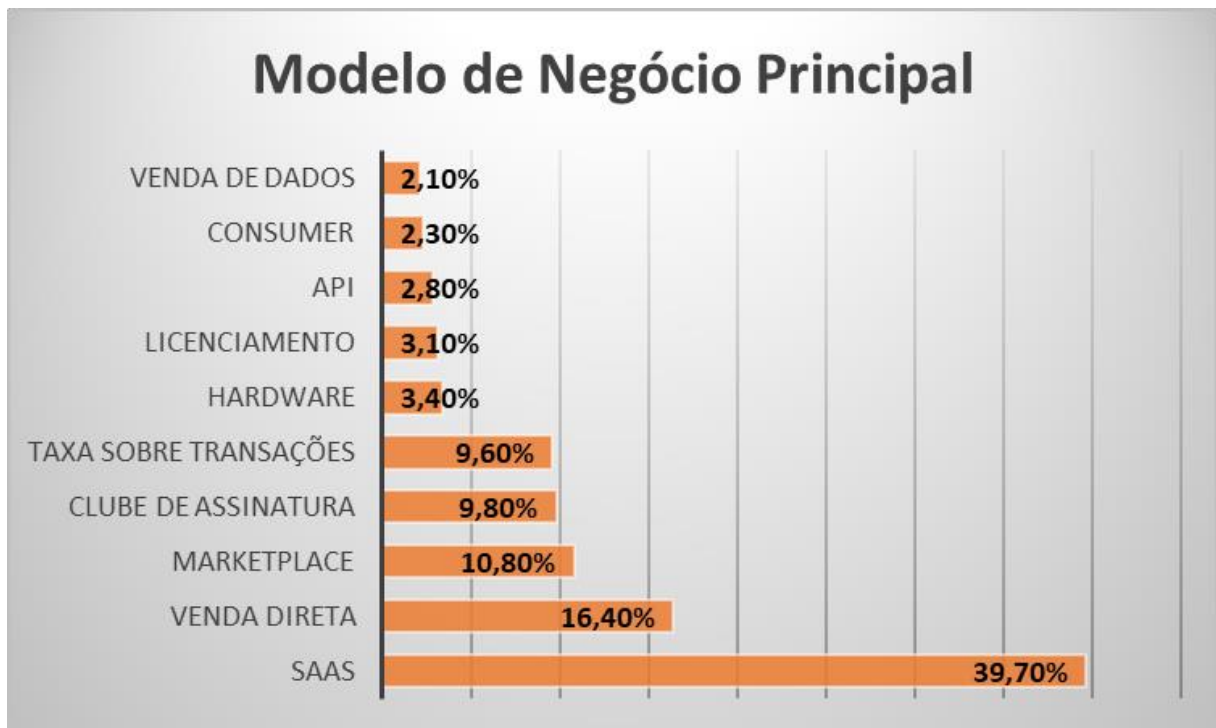




Gráfico 5 – Top 10 Segmento Principal de Startups - ABSTARTUPS - Elaborado pelo autor

A respeito do Modelo de Negócio Principal a maior parte das empresas utiliza o “*Saas*”, (*Software as a Service*) que é a comercialização do software como serviço, com 39,7%, seguida por Venda Direta com 16,4% e Marketplace com 10,8%. O gráfico 6 demonstra os principais modelos de negócios das startups brasileiras estudadas.

Gráfico 6 – Modelo de negócio principal de *Startups* - ABSTARTUPS - Elaborado pelo autor

No Mapeamento da Associação ainda há, entre outras informações, destaque para a atuação da empresa no exterior e o perfil da pessoa fundadora da *Startup*. A maioria das empresas responderam que não possuíam negócios no exterior, mas estavam pensando em internacionalizar em breve, com 63,6% das respostas. Já a segunda resposta mais representativa se deu na fatia que não possuía negócios no exterior e nem pretendia internacionalizar a empresa (21,9%). Por fim, com 11,8% das respostas, aparecem as empresas que possuem negócios no exterior e são internacionalizadas e com 2,7% a resposta “Não, mas temos sede/escritório em outro(s) país(es)” completa o questionamento. O gráfico 7 demonstra o resultado:



Gráfico 7 – Negócios no Exterior das Startups - ABSTARTUPS - Elaborado pelo autor

A respeito da pessoa fundadora em sua maioria das empresas ela atua como CEO (Diretor(a) Executivo) 73,9% das respostas, seguido pela resposta em que a pessoa fundadora não atua em uma função fixa na startup e em mais de um projeto, com 7%. Em terceiro lugar CTO (Diretor(a) de Tecnologia) com 5,3%. Sobre a formação dos fundadores em primeiro lugar aparece Especialização (Pós Graduação, MBA) 39,2%, em segundo lugar aparece Ensino Superior (Graduação, Tecnólogo) com 31% e em terceiro Mestrado com 14,8%, gráfico 8.

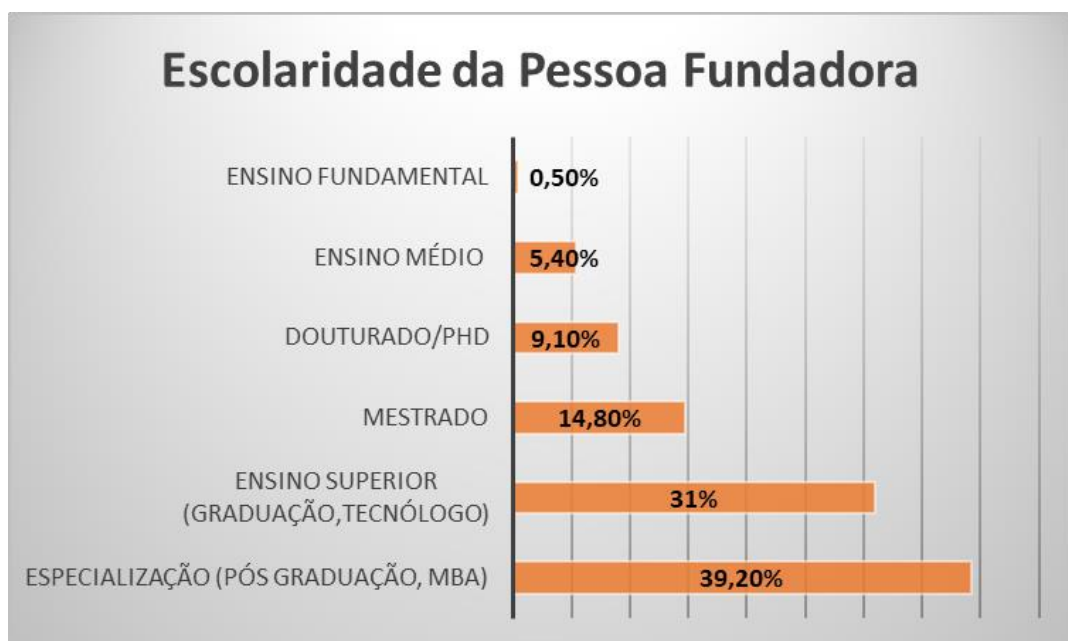


Gráfico 8 –Escolaridade da Pessoa Fundadora - ABSTARTUPS - Elaborado pelo autor

Ao analisar os dados do mapeamento feito pela ABSTARTUPS podemos observar que a maioria das *startups* encontram-se no eixo Sul-Sudeste e o Estado de São Paulo como o seu expoente de concentração nacional. Por ser um negócio extremamente típico, empresas como *startups* requerem ambientes apropriados para o seu desenvolvimento, como parques tecnológicos e hubs de inovação. Como segmento de atuação, a representatividade do setor de Educação demonstra o potencial que o país e as novas tecnologias detêm nesse campo.

No tocante a internacionalização a grande parcela de empresas disse que não se internacionalizou ainda, mas que, vislumbra isso em um horizonte próximo, isso pode estar relacionado com o estágio de desenvolvimento e ano de fundação das empresas participantes. Assim como os níveis de formação superiores se mostraram dominantes no perfil das pessoas fundadoras.

## 2.5 ESTRUTURA CONCEITUAL

A partir da elucidação dos conceitos presentes nesta seção, o estudo estabelece a estrutura conceitual e a apresentação das proposições da pesquisa. Segundo Bhattacharjee (2012), proposições são associações impetradas entre construtos baseados em lógica dedutiva. Apontando uma relação de causa e efeito, são estipuladas de forma declarativa. Apesar de poderem ser conjecturais, as proposições devem ser testadas ou rejeitas se não houver apoio nas observações empíricas (Steup, Turri & Sosa, 2013).

Na inexistência de proposições, o cientista pode sentir-se estar coletando tudo o que possível de levantado (Yin, 1981). Dessa forma, com o recurso das proposições, o investigador define qual é o escopo da pesquisa e estabelece os critérios pelos quais a mesma será investigada a fim de atingir o êxito em sua pesquisa (Bressan, 2000). Bhattacharjee (2012) esclarece que o objetivo de de uma proposição é comunicar a relação entre dois ou mais constructos, logo, o único parâmetro operacional a que os constructos devem preencher é que tenham clareza e descrição.

A base teórica do modelo é definida pelas dimensões sobre Empreendedorismo Internacional de Leite e Moraes (2014) relacionada às dimensões sobre Desempenho Internacional de Gerschewski, Rose e Lindsay (2015), a figura 1 representa a estrutura conceitual da pesquisa.

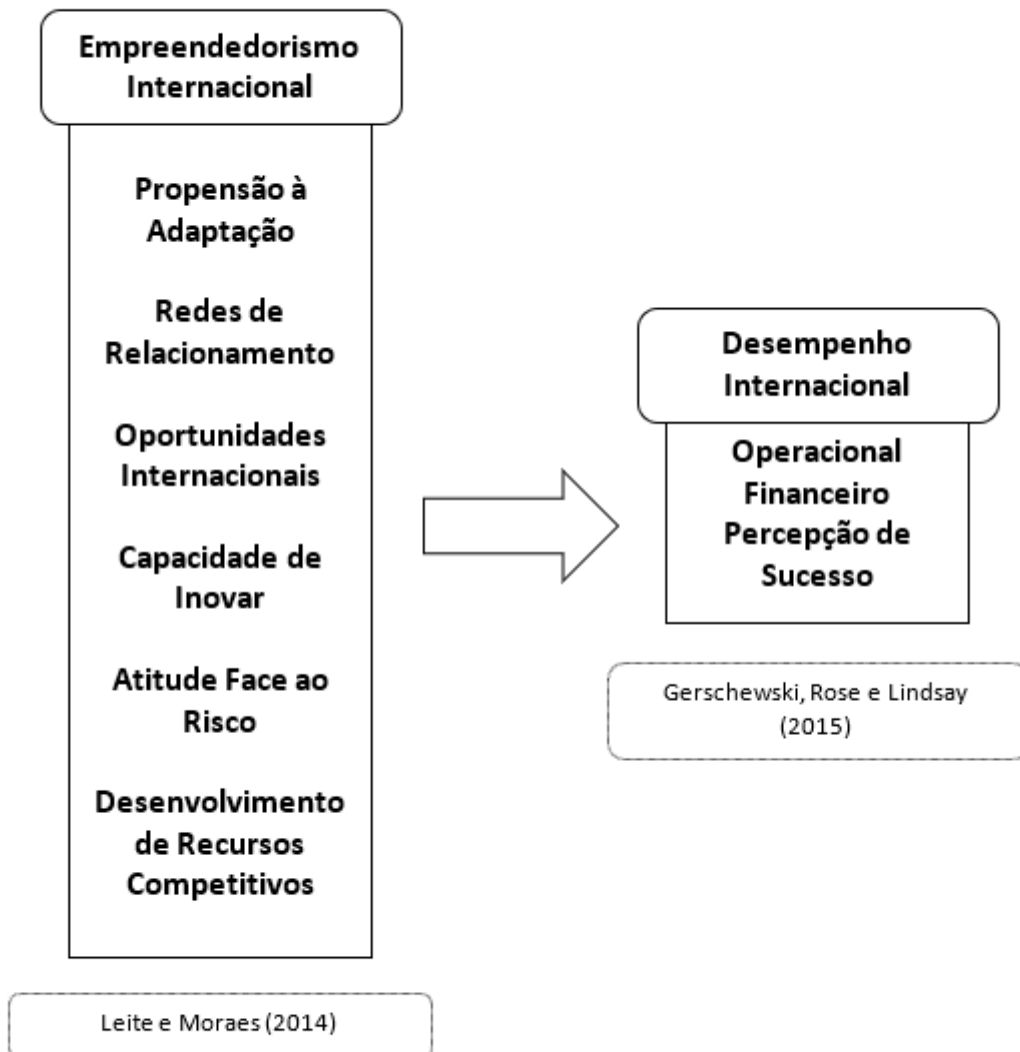


Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Leite e Moraes (2014) e Gerschewski, Rose e Lindsay (2015).

No prosseguimento da pesquisa, são elencadas as proposições elaboradas a partir do referencial teórico consultado:

**Proposição 1:** A Propensão à Adaptação influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;

**Proposição 2:** As Redes de Relacionamento influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;

**Proposição 3:** As Oportunidades Internacionais influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;

**Proposição 4:** A Capacidade de Inovar influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;

**Proposição 5:** A Atitude Face ao Risco influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;

**Proposição 6:** O Desenvolvimento de Recursos Competitivos influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;

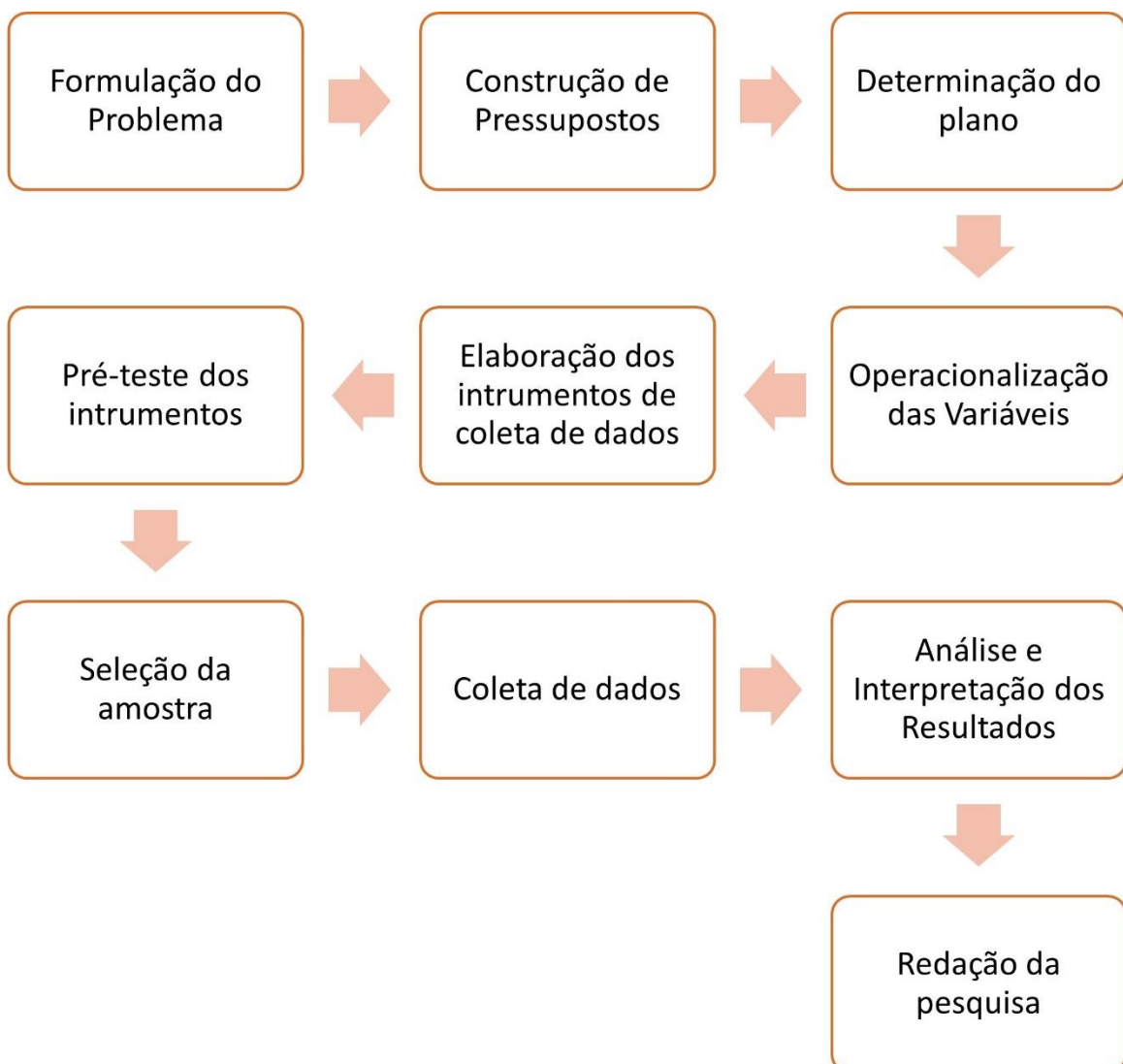
Leite e Moraes (2014) elencam as dimensões do Empreendedorismo Internacional por meio do desenvolvimento de eventos PROCAD. A análise do fenômeno também pode expor as inter-relações em cada dimensão no processo de internacionalização de empresas.

### 3 METODOLOGIA

No presente capítulo, são expostos e justificados os aspectos metodológicos que subsidiam o desenvolvimento da pesquisa, assim como, as regras para seleção das unidades de análise e técnicas de análise de dados. A fim de atingir o objetivo geral da investigação e responder a problemática de pesquisa.

No intuito de seguir a construção do conhecimento de forma científica a figura 2 demonstra as etapas da elaboração de uma pesquisa. Vale lembrar que a ordem dessas etapas não se configura necessariamente de maneira rígida, em muitos casos pode-se simplificá-la ou modificá-la, cabe ao pesquisador a decisão a fim de atender situações específicas (Gil *et al.*, 2002).

Figura 2 - Diagramação da Pesquisa



Fonte: Adaptada de Gil (2002, p. 21)

No decorrer deste capítulo apresentam-se de maneira detalhada os processos e as atividades ocorridas dentro desta pesquisa.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Referente ao tipo de pesquisa no presente estudo, os processos realizados categorizam-se como de natureza descritiva com abordagem qualitativa, levando em conta que se propõe a analisar o papel do empreendedor no desempenho internacional da empresa de base tecnológica.

Dessa forma, a pesquisa é delimitada como exploratória, uma vez que busca explorar as particularidades de determinado fenômeno ou população e procura o estabelecimento de correlações entre as variáveis (VERGARA, 2000), tendo como base utilização de técnicas uniformizadas de coleta de dados (GIL, 2008). A pesquisa descritiva pode ir além da simples identificação da relação entre variáveis, podendo determinar a natureza dessa relação (Gil, 2008)

A adoção da abordagem qualitativa na presente dissertação justifica-se pela possibilidade de uma maior riqueza dos dados descritivos, em conjunto com a compreensão do contexto pesquisado (YIN, 2015). Ainda, Gonçalves e Meireles (2004) defendem que estudos qualitativos favorecem o descobrimento de relações profundas entre elementos e processos.

A estratégia de pesquisa adotada consiste em um estudo de caso único. A empresa escolhida é uma *startup* brasileira do setor de e-commerce que está passando pelo processo de internacionalização. A seleção do objeto de estudo se deu pelo critério da pertinência e da possibilidade, visto que, após a decisão de pesquisar sobre empresas de base tecnológica que sejam ou estejam se internacionalizando as oportunidades de escolha dependem do acesso e da colaboração da organização em compartilhar suas informações, muitas vezes, de caráter estratégicas.

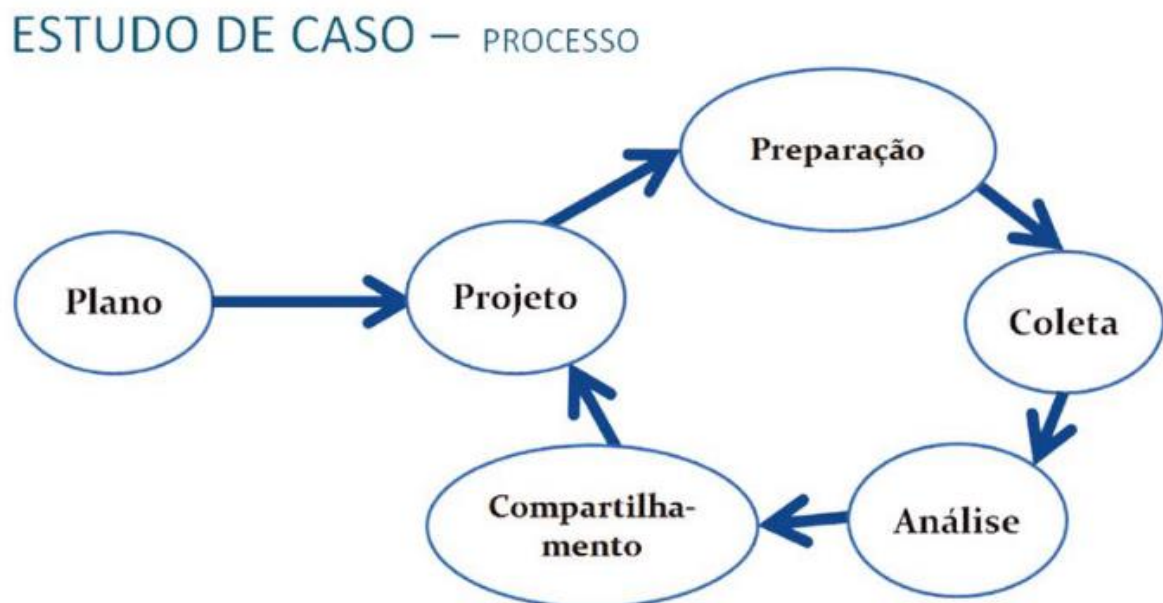
A escolha de realizar uma pesquisa do tipo estudo de caso fundamenta-se nos estudos de Yin (2015), para o qual a necessidade deste tipo de estudo reside na compreensão de fenômenos sociais complexos. Permite que os investigadores foquem no “caso” e alcancem uma visão ampla do objeto de estudo. Dessa forma, o método torna-se relevante quando as questões a serem estudadas exigem descrições amplas e profundas dos fenômenos sociais (YIN,

2015). Também faz-se necessário quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se apresentam de maneira clarividente (YIN, 2015).

A escolha de adotar um único caso como objeto de estudo é fundamentada pelo acesso privilegiado (YIN, 2016) a informações exclusivas. o acesso privilegiado a dados detalhados e confiáveis, que não estão prontamente disponíveis em outras fontes, garante a obtenção de informações relevantes e exclusivas para o estudo. De tal forma considera-se a abordagem mais adequada.

Nesse sentido, o estudo de caso mostrou-se satisfatório para atender os objetivos da pesquisa, uma vez que, permite pesquisar um fenômeno em profundidade e onde o contexto do não está claramente definido. A figura 3 demonstra as etapas do desenvolvimento do estudo de casos.

Figura 3 - Desenvolvimento do estudo de casos



Fonte: Adaptada de Yin (2010).

Para o autor, a realização da pesquisa de estudo de caso é um processo linear e interativo (YIN, 2015). O quadro 5 descreve brevemente cada fase do método de estudo de caso.

Quadro 5 – Fases do Método Estudo de Caso



FASE	DESCRIÇÃO
Plano	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar a situação relevante para a qual fazer um estudo de caso em detrimento de outros métodos;</li> <li>● Compreender a definição em duas partes de uma investigação de estudo de caso;</li> <li>● Tratar das preocupações tradicionais sobre a pesquisa de estudo de caso;</li> <li>● Decidir fazer ou não um estudo de caso;</li> </ul>
Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definir a unidade de análise e os prováveis casos para estudo;</li> <li>● Desenvolver a teoria, as proposições e os assuntos relacionados para guiar a estudo de caso antecipado e para generalizar seus resultados;</li> <li>● Identificar o projeto do estudo de caso;</li> <li>● Testar o projeto em relação a quatro critérios para a manutenção da qualidade de um estudo de caso;</li> </ul>
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampliar as habilidades como pesquisador de estudo de caso;</li> <li>● Treinar para o estudo de caso específico;</li> <li>● Desenvolver o protocolo do estudo de caso;</li> <li>● Triar candidatos e selecionar casos finais;</li> <li>● Conduzir um estudo de caso-piloto;</li> <li>● Obter aprovação para a proteção dos sujeitos humanos;</li> </ul>
Coleta	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Considerar seis fontes de evidência;</li> <li>● Triangular a evidência de diferentes fontes;</li> <li>● Reunir os dados em um extenso banco de dados do estudo de caso;</li> <li>● Manter um encadeamento de evidências;</li> <li>● Ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas;</li> </ul>
Análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizar e exibir os dados de diferentes formas;</li> <li>● Observar padrões, <i>insights</i> e conceitos promissores;</li> <li>● Desenvolver uma estratégia analítica geral;</li> <li>● Considerar cinco técnicas analíticas, em conjunto com a estratégia geral;</li> <li>● Abordar de forma completa explicações e interpretações rivais;</li> </ul>
Compartilhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definir o público, seja para composições orais ou escritas;</li> <li>● Compor materiais textuais e visuais antecipadamente;</li> <li>● Apresentar evidência suficiente para o leitor alcançar suas próprias conclusões;</li> <li>● Revisar e reescrever até estar bem feito;</li> </ul>

Assegurando o rigor científico proposto pelo autor, definiu-se o desenvolvimento do estudo como estudo de caso único, obedecendo o procedimento apontado por Yin (2015).

### 3.2 SUJEITO DA PESQUISA

A escolha do sujeito da pesquisa se deu pela empresa estudada atender os requisitos que a pesquisa se propõe: empresa de base tecnológica com processo de internacionalização. Além da representatividade da empresa no mercado brasileiro. No sentido de manter o sigilo do objeto de estudo o nome da empresa para fins de análise deste estudo será: Empresa Ômega. O quadro 6 apresenta o caso da pesquisa.

Quadro 6 - Caso da Pesquisa – Sujeitos Entrevistados

<b>Sujeito da Pesquisa</b>	<b>Identificação</b>	<b>Ramo de Atuação</b>	<b>Tempo de Atuação</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cargo</b>
Empresa de Plataforma de e-commerce	Empresa Ômega	Desenvolvimento de Software	10 anos	Respondente 1	CEO
				Respondente 2	Global Head

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados são responsáveis pelo processo de internacionalização da empresa e possuem amplo conhecimento de mercado e no caso do *Global Head*, inglês fluente, seus verdadeiros nomes serão reservados, conforme o quadro 6.

### 3.3 COLETA DE DADOS

No sentido de manter a qualidade do estudo de caso, que segundo Yin (2015), deriva da utilização de duas ou mais fontes de evidências. Fontes primárias (entrevistas) e secundárias (registros e documentos) foram escolhidas para serem utilizadas na presente pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada presencialmente na sede da empresa em Santa Maria-RS com os gestores “Respondente 1” e

“Respondente 2”. A entrevista foi gravada e transcrita pelo autor. Os dados secundários foram reunidos a partir do site da empresa, sites de notícias, artigos científicos, livros, sites governamentais e de associações do setor.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A base para a análise dos dados foi a obra de Laurence Bardin (2016). De acordo com a autora, a análise de conteúdo consiste em "técnicas de análise de comunicações que objetivam descrever sistematicamente o conteúdo das mensagens por meio de procedimentos objetivos, gerando indicadores que permitam inferir conhecimentos sobre as condições de produção e recepção dessas mensagens" (BARDIN, 2016). O quadro 7 a seguir demonstra de maneira generalizada o detalhamento das fases da análise de conteúdo de Bardin (2016).

Quadro 7 - Fases da análise de conteúdo adaptado de Bardin (2016)

<b>Fases da análise de conteúdo</b>	<b>Descrição</b>
1. Pré-análise (Organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definição do objetivo e escopo do estudo</li> <li>● Seleção dos dados a serem analisados</li> <li>● Definir as categorias e critérios de análise</li> </ul>
2. Análise (Codificação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Codificação dos dados</li> <li>● Classificação dos dados em categorias</li> <li>● Identificação de padrões e tendências</li> </ul>
3. Pós-análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interpretação dos resultados</li> <li>● Verificação da consistência dos dados</li> <li>● Elaboração de conclusões e recomendações</li> </ul>

Fonte: Bardin (2016)

Seguindo a metodologia proposta por Bardin (2016) para a análise dos resultados, foram seguidas as três etapas. A primeira etapa envolveu a codificação, procurando identificar e marcar os trechos da entrevista que apresentam a mesma ideia (ABAD, 2022). Desta forma, por meio de uma análise dedutiva e temática, uma lista de códigos foi criada, baseada na literatura do estudo em questão. As partes das transcrições também foram identificadas de acordo com as perguntas estabelecidas na entrevista e, em seguida, ligadas a outros dados, formando a triangulação.

Na segunda etapa, foi feita a categorização, ou seja, o processo em que os códigos descritos foram transformados em categorias, expressando as relações conceituais estudadas. Neste estudo, a categorização foi baseada nas dimensões do próprio modelo conceitual da pesquisa, procurando identificar eventos, atividades e explicações sobre os aspectos investigados (ABAD, 2022). Na terceira e última etapa de análise, foi realizada uma reinterpretação de todas as entrevistas, permitindo a visualização das relações entre as entrevistas e os demais dados coletados. (ABAD, 2022). O Quadro 8 ilustra esse processo de codificação e categorização.

Quadro 8 - Código e Categorias do estudo

<b>Código</b>	<b>Categoria</b>
Empreendedorismo Internacional	Propensão à Adaptação
	Redes de Relacionamento
	Oportunidades Internacionais
	Capacidade de Inovar
	Atitude Face ao Risco
	Desenvolvimento de Recursos Competitivos
Desempenho Internacional	Operacional
	Financeiro
	Percepção de Sucesso

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A entrevista foi transcrita e incluída no Microsoft Excel em conjunto com dados complementares, para a análise dedutiva e temática com base nos conceitos de Empreendedorismo Internacional, Leite e Moraes (2014) e Desempenho Internacional Gerschewski, Rose e Lindsay (2015).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio da coleta de dados discutidos à luz do referencial teórico, considerando a metodologia proposta previamente. O presente capítulo está estruturado em: Descrição do Estudo de Caso; Análise das Dimensões de Empreendedorismo Internacional e Desempenho Internacional e por fim Análise das Proposições do Estudo.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A empresa “Ômega” tem a sua data de fundação em 2010, inicialmente com foco em criação de desenvolvimento de sites para empresas, com o desenvolvimento dos negócios e a evolução do mercado digital mudou seu plano de negócios para se tornar uma plataforma de e-commerce. No momento deste estudo a sede da *startup* é no InovaTec - Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Segundo a InovaTec o seu ambiente é o lugar onde é promovida a interação entre os diferentes agentes da quádrupla hélice (empresas, universidade, governo e sociedade civil e organizada) e é fomentado o desenvolvimento de iniciativas que buscam impactar a sociedade em um ambiente de inovação e empreendedorismo. Além disso, é feita a conexão entre o conhecimento gerado no âmbito acadêmico e o setor produtivo, com o objetivo de potencializar a estrutura socioeconômica regional e desenvolver soluções tecnológicas (INOVATEC, 2023).

Com tecnologia própria e inteligência artificial em seu software a plataforma oferece para o cliente, no caso o lojista ou empresário, mais de 234 recursos disponíveis para customização e gestão da loja virtual entre seus planos de assinatura. Como modelo de negócio a empresa estrutura-se como *Software as a Service* (SAAS). Em números a empresa declara que já colocou no ar mais de 860 lojas virtuais, que juntas em 2022 faturaram mais de 117 milhões de reais (R\$), e já possui 8 prêmios conquistados, como o de Melhor Plataforma de E-commerce do Brasil em 2021 pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM), bem como participante do programa StartOut Brasil e investimento da Associação BR Angels, o quadro 9 demonstra os números e as características da empresa.

Quadro 9 - Empresa Ômega em números e características.

Característica	Descrição
Lojas Virtuais Criadas	+860
Modelo de Negócio	<i>Software as a Service</i>
Valores Transacionados no Último Ano	+R\$117.000.000,00
Prêmio Conquistado	 Melhor Plataforma de e-commerce do Brasil 2021   ABCOMM
Investida	Investida: 
Participante	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O programa StartOut Brasil é uma iniciativa do governo brasileiro que visa inserir startups brasileiras em promissores ecossistemas de inovação ao redor do mundo. As instituições que mantêm o programa são: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec); Ministério das Relações Exteriores (MRE); Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil); Sebrae e o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) (APEXBRASIL, 2023).

O objetivo do StartOut Brasil é oferecer aos empreendedores:

- Assessoria em negócios internacionais de acordo com as oportunidades e interesses da empresa em relação ao mercado alvo;
- Orientação com executivos do mercado alvo;
- Capacitação em apresentações internacionais (*pitch*);
- Participação de uma semana no mercado alvo, com agenda voltada para a prospecção de clientes e investidores;
- Monitoramento e assistência pós-missão para definição de estratégia de internacionalização e/ou adaptação ao mercado-alvo (APEXBRASIL, 2023).

O programa visa atender a startups brasileiras já estabelecidas, que apresentem faturamento e equipe dedicada exclusivamente ao negócio, além de fluência em inglês e capacidade comprovada de expansão internacional sem prejudicar as operações no país. As empresas são avaliadas com base em sua inovação, mapeamento de mercado, maturidade e equipe. Adicionalmente, o processo de seleção inclui um especialista no ecossistema de destino, que avalia o potencial de negócios das startups no mercado em questão (APEXBRASIL, 2023).

No ciclo de 2021, o programa *StartOut* Brasil elegeu a cidade de Lisboa em Portugal como seu destino para a imersão dos brasileiros que decidiram cadastrar seus negócios inovadores no programa. Devido ao fato de ter se tornado um dos principais pólos de empresas inovadoras da Europa e também da proximidade linguística e cultural. Ao todo, foram 40 *startups* participantes das quais 15 foram selecionadas para a missão de imersão com participação presencial no evento Web Summit, considerado o maior evento do setor no velho continente (STARTUP OUTREACH BRASIL, 2023). A empresa “Ômega” foi uma das quinze finalistas e participou da missão brasileira em Lisboa.

A organização “Ômega” também foi selecionada pelo programa lusófono *Acredita Portugal* em 2022, promovido pela *Acredita Portugal* e o Banco Montepio. Sendo realizado anualmente, este é o maior concurso de empreendedorismo em Portugal, cujo propósito é reconhecer e premiar os projetos mais destacados em diversas áreas e setores de atividade. O concurso teve 3257 inscrições das quais foram selecionadas 60 startups para seguir na disputa.

Em 2022, o Ciclo do programa *StartOut* Brasil teve como destino a cidade de Chicago nos Estados Unidos da América devido a importância do seu cenário de tecnologia, além de um dos grandes centros financeiros mundiais, onde situa-se a sede do Federal Reserve Bank além de três grandes bolsas de valores. A cidade também possui várias empresas globais e mais de uma dezena de universidades, formando assim um importante e efervescente ambiente para a inovação. Das quarenta empresas participantes a “Ômega” foi selecionada como uma das cinco empresas nacionais que foram para o ciclo de Chicago.

Com o objetivo de obter êxito nas negociações nos EUA a empresa optou pela contratação de um executivo com inglês fluente, atualmente ele é o Head Global da companhia. A apresentação para o Ecossistema de Chicago ocorreu por meio de um “*pitch*” para 300 convidados. A grande oportunidade era estar próximo de aceleradoras americanas, como a 1871 e a 2112, as quais constituem uma comunidade expansiva de fundadores, líderes, inovadores e apoiadores. Como resultado a empresa ficou entre as top três do evento. No momento da pesquisa, a empresa está focada no processo de internacionalização no mercado Americano por meio das oportunidades construídas em Chicago. A estratégia pela qual a empresa se destacou



no mercado norte-americano está sem ser uma solução para que os pequenos negócios (*small guys*) continuem competitivos. O Quadro 10 demonstra de maneira resumida os pontos relativos à internacionalização no mercado norte-americano.

Quadro 10 - Pontos sobre a Internacionalização nos Estados Unidos

Ponto	Descrição
Programa de Internacionalização	Startout Brasil
Cidade Sede	
Executivo Responsável	Head Global
Ranking	Top 3
Público Alvo	Empresas “ <i>Small Guys</i> ”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A plataforma levantou em 2022 R\$1,2 milhão na primeira rodada de investimentos da associação de investidores-anjo brasileira BR Angels. Criado em 2019, o BR Angels Smart Network consiste em uma associação que conta com mais de 250 CEOs e empresários de importantes empresas nacionais e multinacionais. Além de investimento financeiro, esses membros oferecem capital intelectual, enfatizando especialmente o conceito de *Smart Money*. A rede estabelece que todos os associados dediquem no mínimo 4 horas mensais para atender às investidas do portfólio, resultando em mais de 100 horas mensais de mentoria em diversas áreas de conhecimento. A associação já investiu mais de R\$ 65 milhões de reais e impacta mais de 6.000 *startups* por ano. O Quadro 11 a seguir apresenta os principais pontos do investimento recebido pela BR Angels.

Quadro 11 - Pontos sobre o investimento da BR Angels

Ponto	Descrição
-------	-----------

Associação de Investidores	Investida: <b>BR Angels</b> SMART NETWORK
Tipo de Investimento	<i>Smart Money</i>
Valor do Investimento	R\$ 1.200.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Com o investimento recebido e o acesso ao capital intelectual por meio de mentorias a empresa espera aumentar em 3 vezes o seu tamanho com investimentos em *branding* e na parte comercial. Outro fator que colaborou para que a “Ômega” atraísse a atenção da associação foi a qualidade e sintonia do time e o momento aquecido do setor de e-commerce brasileiro.

#### 4.1.1 Recursos Competitivos da *Startup*

No mercado de tecnologia as inovações acontecem de maneira muito rápida e para se manter competitiva e atrativa a “Ômega” busca sempre estar desenvolvendo sua plataforma com o que há de mais recente em termos de tecnologia, inovações e necessidades do cliente. A startup assume a responsabilidade de gerenciar todas as fases de personalização da loja online para seus clientes, iniciando com o processo de registro e configuração do domínio próprio, criação de e-mails personalizados exclusivos para cada empresa e desenvolvimento do design do website.

A plataforma possui uma tecnologia de inteligência artificial (IA) interligada, que tem a capacidade de gerar relatórios e análises sobre o progresso, realizar atualizações frequentes, montar uma vitrine personalizada com os produtos mais adequados para cada usuário e fornecer sugestões automáticas aos visitantes do site por meio de uma busca inteligente. Além disso, o "ultra checkout" permite que o cliente faça a compra sem a necessidade de login e senha, eliminando intermediários no processo de compra.

A grande mudança de paradigma aconteceu quando foi identificada uma "dor latente" no mercado. De acordo com a Forrester, cerca de US\$ 300 bilhões são perdidos anualmente devido aos consumidores não encontrarem produtos relevantes nas lojas online, resultando em vendas perdidas sem que os lojistas percebam a verdadeira razão por trás disso (FORRESTER, 2022). Através do constante aprimoramento de sua tecnologia de IA, a empresa possibilitou um

aumento de até 30% no faturamento de seus clientes, que incluem lojas físicas, marcas próprias e indústrias que estão migrando para o ambiente digital como um canal de vendas crucial.

A *Startup* encontra-se em uma fase madura de crescimento (*Growth Stage*), ou seja, quando a empresa já validou completamente seu modelo de negócio, conquistou uma base sólida de clientes e assim é capaz de atrair rodadas de investimentos significativas. O Quadro 12 a seguir demonstra de maneira resumida os principais pontos dos diferenciais competitivos da empresa.

Quadro 12 - Pontos sobre os recursos competitivos da “Ômega”

Ponto	Descrição
Inteligência Artificial (IA)	Nativa na plataforma, capaz de montar uma vitrine personalizada com os produtos mais adequados para cada usuário e fornecer sugestões automáticas aos visitantes do site por meio de uma busca inteligente.
<i>Ultra Checkout</i>	Permite que o cliente faça a compra sem a necessidade de login e senha.
Growth Stage	Modelo de negócio validado, base sólida de clientes, capaz de atrair investimentos significativos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Com a velocidade das inovações no mundo tecnológico ocorrendo de maneira ininterrupta considera-se o desenvolvimento de recursos competitivos como um dos pontos importantes no Empreendedorismo Internacional (LEITE E MORAES, 2014).

#### 4.1.2 Breve Cenário da Concorrência

O setor de plataformas de e-commerce possui grandes *players*, no sentido de evidenciar esse cenário são apresentados neste estudo três casos de empresas latino-americanas do setor como a “Ômega”. Uma das principais concorrentes é a VTEX, considerada como um unicórnio brasileiro, a empresa também utiliza o modelo de negócio *Software as Service* (SAAS) para que seus clientes possam criar seus *e-commerce*. Em setembro de 2020, ela foi avaliada em US\$ 1,7 bilhão e em 2021 fez sua estreia em Wall Street com um IPO na Bolsa de Valores de Nova York, levantando US\$ 361 milhões.

Outra forte concorrente é a plataforma argentina Nuvemshop, que oferece soluções para criação de lojas virtuais. Recentemente, a empresa recebeu um investimento no valor de US\$ 500 milhões, liderado pelos fundos norte-americanos Insight Partners e Tiger Global Management, elevando sua avaliação de mercado para US\$ 3,1 bilhões. A plataforma já movimentou cerca de R\$ 5,8 bilhões em vendas em toda a América Latina, distribuídas entre os mais de 90 mil lojistas que utilizam seus serviços.

Por fim, temos a Locaweb, uma plataforma de hospedagem de sites, serviços de internet e computação em nuvem. Nos últimos dois anos, a startup tem avançado fortemente em sua estratégia de fusões e aquisições de empresas. O Quadro 13 apresenta a logomarca dos três concorrentes latino-americanos.

Quadro 13 - Plataforma de e-commerce concorrentes

Empresa	Marca
VTEX	
NuvemShop	
LocaWeb	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Apesar do tamanho de seus concorrentes, a "Ômega" aposta na qualidade da sua plataforma e no dinamismo da equipe em estar sempre atualizados e conectados com as necessidades dos seus clientes e dos consumidores.

## 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE EMPREENDEDORISMO E DESEMPENHO INTERNACIONAL

No presente capítulo é exposta a análise de conteúdo dos resultados referente as dimensões do Empreendedorismo Internacional (LEITE; MORAES, 2014) e de Desempenho Internacional (GERSCHEWSKI; ROSE E LINDSAY, 2015), conforme o modelo conceitual do estudo, conforme proposto na metodologia serão abordados de forma detalhada as suas respectivas categorias.

### 4.2.1 Propensão à Adaptação

Para esta análise a Propensão à Adaptação é compreendida como a interação dos gestores com o ambiente, buscando alcançar o equilíbrio necessário diante de problemas administrativos, oportunidades e engenharia (MILES *et al.*, 1978). Dessa forma, a capacidade empreendedora desempenha um papel fundamental nas mudanças corporativas durante o processo de internacionalização. Isso se deve, em grande parte, à necessidade dos empreendedores de manter-se atualizados sobre as tendências e possuir uma visão de negócios. Nessa perspectiva, a habilidade de adaptação ao ambiente é fundamental para a gestão estratégica (TONDOLO *et al.*, 2011).

Pode-se verificar a existência da categoria de Propensão à Adaptação na gestão da empresa pela fala do CEO. Um ponto que demonstra isso é a necessidade de adaptação do gestor frente aos problemas gerenciais que aparecem:

“[...]os empreendedores, a formação gerencial. Nos ensinam que a gente vai entrar numa empresa mega grande, ultra tudo setorizado tem, cada um tem sua função, mas tá falando empreendedor aqui eu sou uma startup aqui, Instituto Esparta, sabe? Espartano é pouca gente para fazermos milagres sim, entendeu? Com valores reduzidos, não uma big tech e que a gente tem que se virar nos trinta para crescer. Então é um processo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

A visão que a empresa possui sobre o mercado de tecnologia também impacta na Propensão à Adaptação, compreendido por ser muito dinâmico todos os resultados podem mudar de maneira efêmera o que faz com que a empresa necessite de ação e reação frente a essa questão:

“[...] o mercado de tecnologia, mercado tech, é que é muito dinâmico demais. Então em qualquer situação existe ficar também parado uma hora vão te passar. Tu pode ser um player hoje em dia, tipo como o ano passado a gente foi a melhor plataforma de e-commerce do Brasil. Mas a não correr atrás, como a gente faz hoje em novas tecnologias, novas coisas, rapidinho a gente perde.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Pode-se observar que a estratégia da empresa está ligada ao se adaptar de acordo com o que o ambiente e a tração do negócio determinarem, isso pode ser verificado nas seguintes falas:

“[...]Exemplo nos Estados Unidos, se caso começa como está começando a internacionalização por lá, fechando x clientes, etc. Que começa a ter um setor responsável falando apenas inglês. Já é uma mudança de estruturação de funções dos setores.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

“[...]A gente tem um planejamento. Mas a gente não planejou com riqueza de detalhes, porque muita coisa foi acontecendo e a gente foi entendendo como agir conforme o programa. E existem inúmeros caminhos a partir de agora que a gente também vai ter que viver os primeiros passos para entender como agir e aí estruturar um plano que nos permita seguir crescendo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Dessa maneira pode-se observar que a empresa “Ômega” possui a Propensão à Adaptação no processo de Internacionalização, pela estratégia adotada de acordo com as particularidades que surgem no país anfitrião, também ação e reação frente ao mercado de tecnologia e possui uma estrutura organizacional enxuta.

#### 4.2.2 Redes de Relacionamento

A categoria Redes de Relacionamento (LEITE; MORAES, 2014) entende-se como um meio fundamental pelo qual as empresas que atuam no mercado internacional buscam identificar oportunidades e obter conhecimento, inovações e recursos materiais. De acordo com a teoria de Granovetter (1985), uma suposição é que os líderes podem desenvolver redes para reduzir a incerteza e facilitar a tomada de decisões, a fim de evitar situações desfavoráveis e construir confiança.

Das categorias analisadas pode-se verificar que Redes de Relacionamento foi um dos temas mais recorrentes nas falas dos gestores da “Ômega” a visão de que um/ ou mais parceiros nativos do país anfitrião é fundamental para desenvolver as negociações com o mercado alvo, segundo o CEO:

“[...]A gente está agora nos Estados Unidos porque a gente está vendo mais oportunidades não só de mercado, mas também de parceiros, Porque é muito complicado a gente entrar no mercado estrangeiro [...] Então já é interessante a gente ter um player lá dentro para nos botar embaixo do braço e trabalhar.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Na visão do *Head Global* a adoção de um parceiro por meio da rede de relacionamentos é fundamental para o sucesso na da empresa e a estratégia deve ser replicada em todos os mercados no qual a empresa se fará presente:

“[...]Sim. De fora, os meus gestores em Portugal. Feito contatos relevantes, como eles estiveram lá, eu tive a oportunidade de não só conversar de novo com amigos meus que moram fora, brasileiros, mas também de começar um relacionamento com nativos. E aí reside muito do que o [...] falou, que é muitas das nossas aspirações para o futuro e envolvem esse parceiro americano

nativo de lá, abrindo portas para a gente e a gente como o outro que a gente faz aqui, desenvolve aqui, que eles também precisam lá. Mas sim, respondendo à tua pergunta, sim. Não só à América do Norte, mas à Europa também, por conta das vivências anteriores. [...]”(Head Global, Empresa Ômega)

A Rede de Relacionamento aparece como uma alternativa de mitigar as incertezas do processo de internacionalização (GRANOVETTER; 1985) de forma a atuar como uma estratégia positiva na gestão de riscos do processo:

“[...]Encontrando o parceiro, tendo alguém lá para fazer isso. Eu não sou uma big tech, não sou um Google da vida e cair lá, bota mil cara lá pra trabalhar. Aí que a coisa vai andar. Eu tenho que ir devagarzinho, de formiguinha. Então nós temos o dinheiro contado. Então o que a gente tenta fazer? Minimizar o máximo possível. Então é fazendo a parceria, uma questão como eu te falei, a gente vende online, é tentar já ter clientes sem necessidade de estar lá fisicamente. Então isso já também minimiza o nosso custo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

“[...]A gente vai com o pé no chão, vai devagarzinho. Acho, parceiro, vê os incentivos. Vamos começar com um cliente com dois, com duas empresas, que fechou lá e vai indo, vai indo. Aí, devagarzinho. É assim que é o processo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Outro ponto bastante explorado pela Rede de Relacionamento são os programas governamentais de internacionalização. Os programas usam as redes para construir as pontes empresas e os parceiros nativos. A empresa “Ômega” participa do programa *StartOut* Brasil por dois ciclos consecutivos, o de Lisboa em 2021 e Chicago em 2022, no qual a empresa está focada atualmente:

“[...]O incentivo que o governo brasileiro faz no caso, como foi para a APEX, através da APEX do Itamaraty do Governo Federal, que ele faz uma ponte entre os dois governos, que facilita, sim. Se não achar que o pessoal que já está conversando de parceiro seria muito mais complicado que cair de paraquedas, eu vou procurar. Mas quem são esses caras?[...]”(CEO, Empresa Ômega)

“[...]Participar do programa[...] Já tem outro peso, que é um preconceito absurdo com a América Latina. O americano fala o que o americano viu. O americano, se bobear, não sabe nem onde fica o Brasil. Eles não olham o mapa mundi porque eles se acham o centro e não estão nem aí porque eles são auto sustentáveis em tudo mesmo[...]A gente passou por um filtro, a gente fez várias etapas. Ficando entre os três primeiros no Brasil, que daí tu chega lá com uma notoriedade bem diferente. Então o cara te olha, então esse cara vai conversar.(CEO, Empresa Ômega)

O acesso às Redes de Relacionamento por meio de canais que validem os agentes envolvidos, como é o caso do *StartOut* Brasil, se mostra uma alternativa eficaz no sentido de nivelar as arestas culturais e aproximar os interesses da negociação comum. Assim a categoria Redes de Relacionamento é relevante na internacionalização da “Ômega” uma vez que buscam

um parceiro nativo para desenvolver suas operações e consideraram uma alternativa para reduzir incertezas no processo.

### 4.2.3 Oportunidades Internacionais

Neste estudo o comércio internacional representa uma oportunidade de negócio (Barney, 1997). É importante que o empreendedor reconheça frequentemente as imperfeições do mercado (McDougall, 1989) para beneficiar sua empresa. As oportunidades podem ser aproveitadas por meio do aprendizado e conhecimento (Bartlett & Ghosbal, 1987), transferência de eficiência (Bartlett & Ghosbal, 1987), experiência (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), mentalidade global (Nummela et al., 2004) e redes (Johanson & Vahlne, 2009).

Por se tratar de *software* e seu modelo de negócios SAAS, a empresa vê facilidades em reconhecer as oportunidades internacionais, uma vez que a questão física e geográfica é facilmente suplantada:

“[...]como a gente tá falando com base tecnológica, Ela não tem limite, questão geográfica. Se eu consigo atender o mercado brasileiro e a tecnologia é viável em outro país, em questão de legislações e etc, porque não vender lá? [...] (CEO, Empresa Ômega)

Os gestores relatam que a empresa possui uma busca ativa por oportunidades internacionais de modo que as alternativas de mercados estão no radar. Num passado próximo a empresa esteve vislumbrando Portugal como o país pelo qual iriam abrir suas operações internacionais. Entre os prós do país lusitano estavam os incentivos oferecidos pelo governo e em ser a porta de entrada para a Europa. Posteriormente mudaram a estratégia para os Estados Unidos, pode-se verificar nesta fala:

“[...] antes vislumbrando Portugal. A Europa, né? Mas é só que teve a oportunidade nos Estados Unidos, justamente por causa de mercado que nem há comparação. Portugal é um país muito pequeno, do tamanho do Rio de Janeiro, menor ainda e que a economia está indo muito bem pra baixo. Portugal era mais pra entrada para a Europa. Você começa por lá por causa de custos, são menores, a qualidade custo de vida é bem menor, então os valores de funcionários são menores, então era por lá que a gente ia fazer. Mas falando nesse ponto que você falou, a gente procura oportunidade. A gente está agora nos Estados Unidos porque a gente está vendo oportunidades não só de mercado.[...] (CEO, Empresa Ômega)

A empresa percebeu ao longo do seu processo de internacionalização que seu produto é capaz de atender um *gap* de mercado nos EUA que até então não é explorado pelas grandes *Big Tech's*, as empresas de médio ou pequeno porte fora dos grandes centros:

“[...]As nossas necessidades aqui praticamente são sempre as necessidades de lá. [...] A gente julga muito que Estados Unidos, Europa, como regiões realmente, muito desenvolvidas em



questão de tecnologia.[...]Só que os Estados Unidos é maior que no Brasil. Se eu vou em São Paulo, capital, na Av. Paulista, tenho certeza que todo mundo sabe o que é um *e-commerce* e sabe trabalhar com isso. Agora eu vou para Mato Grosso, Cuiabá,[...] Palmas, capital do Tocantins, [...]É a mesma coisa dos Estados Unidos. Vai para Nova York, vai para Washington D.C. show de bola. Agora vai lá para Arizona, Tennessee. Sim, é outra coisa, é outra realidade. Aí tem um espaço, a oportunidade de ser trabalhado.[...] (CEO, Empresa Ômega)

A categoria de Oportunidades Internacionais está presente quando os gestores demonstram como seu negócio é capaz de suprir em *gap* no exterior e como isso está alinhado com as distorções de mercado que podem ser exploradas para trazer benefícios para a organização (McDougall, 1989) e também no fato de haver uma busca ativa por essas Oportunidades.

#### 4.2.4 Capacidade de Inovar

A análise da categoria da Capacidade de Inovar pressupõe, no contexto do empreendedorismo internacional, a criatividade do empreendedor e/ou da equipe gerencial. De acordo com Butler et al. (2010), a criatividade é uma característica fundamental do empreendedor, integrando e otimizando seus processos cognitivos para alcançar o sucesso, o que a torna crucial para o empreendedorismo internacional. A inovação pode ser definida como a introdução de algo novo, seja um produto, serviço, tecnologia ou prática administrativa (Leite; Moraes, 2014).

A “Ômega” possui em sua composição de fundação um sócio de formação gerencial e outros dois com formação na área técnica de programação, essa estrutura é definida como uma espinha dorsal, na qual os fundadores possuem conhecimento e domínio de áreas consideradas chaves para o funcionamento da organização. Isso evidencia a capacidade que a empresa possui em desenvolver sua própria tecnologia e reflete na Capacidade de Inovar e buscar respostas rápidas para as demandas dos clientes ou os *insights* de mercado, isso fica evidente na fala do CEO:

“[...]eu e mais dois sócios eu era o comercial, mas hoje eu sou a parte de gestão da empresa. [...] Os meus sócios na área de programação, então facilita muito a questão de internacionalizar, porque tu não fica dependendo de um funcionário que depois ele que tem a tecnologia na mão, ele que entende. Não! Se porventura vou dar um exemplo, pegasse e terminasse com a empresa [...] Nós três a gente consegue tocar porque os outros desenvolvem e eu vendo. Então isso que serve para internacionalizar é a chamada espinha dorsal.[...]” (CEO, Empresa Ômega)

As mudanças que ocorrem no mercado de tecnologia fazem com que a empresa tenha que estar sempre alinhada com a Capacidade de Inovar. Os gestores relatam esse ponto descrevendo como as distâncias geográficas são superadas pela tecnologia, encontros virtuais e a mobilidade dos agentes. Também a reatividade aos desafios ocorridos durante a jornada do

empreendedor demonstra a Capacidade em questão, como algo relevante no sentido de dar uma resposta assertiva a esses desafios. Os trechos a seguir demonstram isso:

“[...]O mercado não é novo, mas é diferente, está diferente. Exemplo clássico: A gente está em Santa Maria e o ano todo, vem gente do Brasil inteiro. O pessoal aqui fala com todo o mundo, todo lugar no Brasil, só estando aqui.[...] Mudou tudo. A questão do mercado.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

“[...]A reatividade também [...] te obriga a ser criativo, muitas vezes por conta de ter que aprender da noite pro dia, viver de novo, saber.[...]nosso aprendizado foi através de desafios [...]Porque a gente errou mais do que acertou no começo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Dessa forma pode-se compreender que a categoria Capacidade de Inovar está presente no processo de Internacionalização da Empresa “Ômega” por meio da composição societária, da responsividade dos desafios e da atenção às mudanças do mercado.

#### 4.2.5 Atitude Face ao Risco

Para este estudo, o risco considerado é o que os empreendedores enfrentam ao internacionalizar suas empresas, uma vez que isso requer a disposição de comprometer recursos (conforme Lumpkin & Dess, 1996). A inclinação ao risco é definida como “a característica da personalidade do indivíduo que influencia seu comportamento de tomada de risco, mas não o determina” (Grichnik, 2008).

Sobre a Atitude Face ao Risco pode-se verificar que a empresa tenta minimizar o risco da operação internacional, fazendo isso por meio da adoção de uma estratégia de negócios sustentável, ou seja, que a operação internacional seja capaz de se financiar e ser rentável sem comprometer os recursos da operação nacional. De acordo com os gestores, essa é a estratégia a ser adotada em cada país que a empresa operar, a fala do CEO corrobora essas afirmações:

“[...]a gente foi muito arrojado antes [...] era só poucas pessoas. Hoje tu tem uma equipe grande, tu tem pessoas que dependem de ti. Então, por mais que a gente tenha hoje é tudo diferente, calculado, pensa. E outra, a gente tem muito a perder. [...] tem outros custos que antes não tinha[...] a gente tenta minimizar os riscos. É questão de valores também, justamente para não prejudicar o que já está bom. Não vamos tirar daqui o que tá bom pra tentar lá [...] A gente vai com o “pé no chão”, vai devagarzinho. Acho, parceiro, via os incentivos. Valeu. Ok, beleza. Vamos começar com um cara[...] com duas empresas, que fechou lá e vai indo [...] É assim que é o processo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Alinhado com a Atitude Face ao Risco está a adoção do parceiro internacional, segundo os gestores, esse ou esses parceiros são capazes de minimizar os riscos da internacionalização visto que possuem um conhecimento apurado do mercado anfitrião e não faz com que diminua a necessidade da presença física da empresa do país anfitrião, o que diminui os custos e por sua vez os riscos, na visão dos gestores:

“[...]Uma das questões é minimizar o risco. E vai ter dinheiro sempre que vai gastar embora. Ele faz sim. Às vezes pode gastar muito ou pouco, mas vai gastar. Então já tem que ter em mente um caixa para isso. Mas o que é minimizar? Encontrando o parceiro, tendo alguém lá para fazer isso.[...] Nós temos o dinheiro contado. Então o que a gente tenta fazer? Minimizar o máximo possível. Então é fazendo a parceria, uma questão como eu te falei, a gente vende online, é já ter clientes sem necessidade de estar lá fisicamente. Então isso já também minimiza o nosso custo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

A Atitude Face ao Risco da empresa estudada configura-se em minimizar os riscos inerentes à internacionalização, para isso a adoção de uma estratégia sustentável internacional e a adoção do parceiro internacional, são as respostas da empresa.

#### 4.2.6 Desenvolvimento de Recursos Competitivos

O campo de estudo diz que ao internacionalizar uma empresa, os recursos competitivos são cruciais, e a sua ausência pode tornar as negociações com os agentes estrangeiros inviáveis (Keupp & Gassmann, 2009). O conjunto de recursos tangíveis inclui a infraestrutura física, os recursos financeiros, a localização, os incentivos do país anfitrião e os recursos humanos, todos eles relacionados tanto à empresa quanto aos gestores/empreendedores.

O *Head Global* da empresa possui entre suas *skills* o inglês fluente e o perfil despojado de comunicação, os gestores consideram esse um Recurso Competitivo valioso para as negociações com os estrangeiros, nos dados levantados é possível observar que os norte-americanos (em questão) são diretos nas negociações e desejam tomar as decisões de forma rápida, pode-se observar no seguinte relato:

“[...]fazer um *pitch* na frente de cinco americanos nativos e você fala em inglês técnico é diferente. Então, isso é uma das diferenciações que a gente coloca em relação a competências, [...] Nós estamos vendendo sim. O cara tem que ter um perfil mais despojado, questão de conversar, uma dicção muito boa, conversação, tudo pra chegar lá. E justamente por causa do mercado, tem mercado americano, não tem rodeio ai não[...] Eles já querem tomar uma decisão.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Como um recurso tangível estão os incentivos do país anfitrião, verificar-se que a empresa possui o acesso a essas informações e esses recursos para internacional o seu negócio. Dessa forma observa-se a presença da categoria do Desenvolvimento dos Recursos Competitivos no seguinte trecho:

“[...]cada país tem uma regulação diferente. Em Portugal eles dão incentivos muito maiores porque eles estão querendo chamar empresa tecnologia para fomentar o mercado deles, que é muito precário. [...] Os Estados Unidos dão incentivo de vários outros jeitos, sim.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Dessa forma observa-se que a categoria de análise do Desenvolvimento dos Recursos Competitivos pode ser observada no processo de internacionalização pelo acesso da empresa

aos incentivos do país anfitrião e o inglês fluente do *Head Global*. O quadro 14 a seguir demonstra um resumo das categorias de análise estudadas da dimensão do Empreendedorismo Internacional e os resultados obtidos.

Quadro 14 - Resumo Categorias de Análise do Empreendedorismo Internacional

<b>Empreendedorismo Internacional</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Resultado</b>
Propensão à Adaptação;	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégia sustentável internacional;</li> <li>● Ação e reação frente ao mercado;</li> <li>● Estrutura organizacional enxuta;</li> </ul>
Redes de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>StartOut</i> Brasil;</li> <li>● Parceiro nativo;</li> </ul>
Oportunidades Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Gap</i> de Negócio no exterior;</li> <li>● Busca ativa por essas Oportunidades;</li> </ul>
Capacidade de Inovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Composição societária (Espinha Dorsal);</li> <li>● Responsividade dos desafios;</li> </ul>
Atitude Face ao Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégia sustentável internacional;</li> <li>● Parceiro nativo;</li> </ul>
Desenvolvimento de Recursos Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incentivos do país anfitrião;</li> <li>● Inglês fluente do <i>Head Global</i>;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Como resultado na análise das categorias da dimensão do Empreendedorismo Internacional (LEITE; MORAES, 2014) pode-se destacar na Propensão à Adaptação a estrutura organizacional enxuta; estratégia sustentável internacional e ação e reação ao mercado; Redes de Relacionamento a procura pelo parceiro de negócios nativo do país anfitrião e participação

no programa *StartOut* Brasil; já em Oportunidades Internacionais destacam-se o *gap* de negócio no exterior e a busca ativa por oportunidades; a Capacidade de Inovar em síntese representa para a empresa a responsividade frente aos desafios e a composição societária (Espinha Dorsal); na Atitude Face ao Risco vale destacar a procura pelo parceiro de negócios nativo e a estratégia sustentável no exterior; por fim o Desenvolvimento de Recursos Competitivos passa pelo *Head Global* com inglês fluente e acesso aos incentivos do país anfitrião.

#### 4.2.7 Desempenho Internacional

A análise deste estudo segue a categorização proposta por Hult *et al.* (2008) no que tange ao Desempenho Internacional. São dispostas três diferentes categorias de análise: desempenho operacional, desempenho financeiro e percepção de sucesso. O desempenho operacional está relacionado com a concretização dos objetivos operacionais, como resultados de mercado e processos internos, e pode, de certa forma, contribuir para o desempenho financeiro futuro da empresa (HULT *et al.*, 2008). O desempenho financeiro abrange os objetivos financeiros da empresa e pode ser avaliado por meio de indicadores de mercado ou das demonstrações contábeis da organização (HULT *et al.*, 2008). Já a percepção de sucesso representa uma visão mais abrangente da performance da empresa, enfocando medidas que não são consideradas na avaliação financeira ou operacional (HULT *et al.*, 2008).

Sobre o Desempenho Operacional a empresa demonstra ciência das necessidades que a internacionalização trás para dentro da estrutura já existente. Os gestores relatam que já realizam vendas para clientes de fora do Brasil, mas em sua maioria são brasileiros que residem fora, e agora caminham a próxima etapa do processo que é a Internacionalização da Empresa por meio do parceiro de negócios nativo e da comercialização do seu produto para os americanos:

“[...] tem que ver dois tipos de internacionalização, tá? Uma internacionalização que a gente já existe, que a gente tem clientes de fora, como digo, estão no Brasil, em qualquer lugar do mundo[...] Tem outra internacionalização, que é o que acho que a gente está conversando: de base, que é a estrutura de lá, tipo abrir um CNPJ que é CNPJ do nome nos Estados Unidos e ter lá uma empresa ômega.com. [...]a gente está caminhando para esse tipo de tração, que é o segundo.[...]”(CEO, Empresa Ômega)

“[...]A importância de um parceiro internacional reside aí também.[...] existem pessoas com as quais a gente está conversando pós viagem e que vão começar a nos direcionar. Vai por aqui e não vai por aqui. Aqui é legal, né? E mapear você dentro do mercado. E aí essa pessoa pode fazer isso com uma qualidade que nós demoraríamos muito tempo pra ter. Sim, nós precisaríamos talvez morar lá sim. Então acho que a tua resposta reside no parceiro internacional. Fazer essa frente.[...]”(Head Global, Empresa Ômega)

Outro ponto nos resultados que apontam para o desempenho operacional da empresa está mapeamento dos concorrentes norte-americanos que possam impactar na conquista do mercado. Para os gestores a visão das empresas estadunidenses são distintas das que as empresas brasileiras possuem. As grandes organizações multinacionais concentram seus esforços em sua base de clientes e no mercado no qual desejam atuar de modo que não procuram atender os nichos ou segmentos que não possuem interesse:

“[...]Não atende não, nem tem interesse. Eles não olham, eles não olham dessa maneira como a gente olha aqui, aqui parece que tá todo mundo competindo uns contra os outros, parece que tá todo mundo muito próximo. Eles não têm essa visão de negócio lá. E eles fazem o deles. Eu já sou gigante, Eu não preciso olhar pro meu concorrente, eu faço o meu, sei que tem esse *player*, o cara veio lá da América do Sul, tá conquistando o espaço dele, ele tá muito bem, não mexe no meu negócio.[...](CEO, Empresa Ômega)

Ao analisar a categoria do Desempenho Operacional pode-se verificar que a empresa possui o conhecimento da mudança operacional que a internacionalização irá trazer e procura responder isso com o parceiro de negócios internacional. Outro ponto levantado está na análise e na percepção que a empresa possui da concorrência no país anfitrião. Esses pontos de análise podem ser ligados às categorias de análise Redes de Relacionamento; Propensão à Adaptação; Oportunidades Internacionais, Capacidade de Inovar e Atitude Face ao Risco.

Com relação ao Desempenho Financeiro os gestores pontuam que a principal vantagem é a desvalorização cambial do Real frente ao Dólar o que faz com que os produtos da *startup* possuam uma margem de retorno vantajosa no caso das vendas internacionais, segundo o gestor:

“[...]eu vendo em dólar e aqui eu tenho o real, pensar uma coisa, vamos pensar como a questão de business né? Eu tenho um custo em reais, eu pago essa folha, 10 R\$ essa folha e vendo essa folha lá a 10 \$, meu custo em reais. Então que uso meu pessoal, meus funcionários eu pago em reais e eu vendo lá em dólar. Então essa diferença dá uma baita de uma margem muito boa pra gente, né? A questão é outra, não é dolarizada também o valor se te vende a 10 R\$, a dólares para dar o que dá 2 \$ é pouco? Não, essa é a ideia[...](CEO, Empresa Ômega)

Após a análise da categoria de Desempenho Financeiro verifica-se a sua relação com as categorias de Oportunidades Internacionais e Desenvolvimento de Recursos Competitivos, visto que pela empresa possuir seu custo em reais e o câmbio favorável, podem gerar tração e vantagem em sua plataforma no exterior.

Referente à Percepção de Sucesso, os gestores constataam que já possuem clientes no exterior. Esses clientes em sua maioria são brasileiros que possuem negócios a bastante tempo e optam por contratar empresas brasileiras de tecnologias para lhe atender. Esses clientes fazem

com que a empresa adquira algum conhecimento internacional dos mercados nos quais atuam, segundo o CEO:

“[...]O primeiro a gente já tem, a gente já tem *players* lá que são empresas que são brasileiras, que também trabalham no mercado europeu ou americano. E tem gente de lá também. Quando vem aí já é cliente. Uma coisa que é engraçada a gente tem bastante clientes. Bastante, não digo, não em relação que não com a maioria dos nossos clientes. A gente tem clientes lá, que normalmente são brasileiros, que já estão há muito tempo no mercado e que pegam empresas brasileiras de tecnologia[...]”(CEO, Empresa Ômega)

Outro ponto sobre a categoria de Percepção de Sucesso está na superação das diferenças culturais na hora das negociações, os diretores relatam ter verificado a importância de se trabalhar essa questão:

“[...]Eu pontuaria uma que parece não ter a ver com o negócio num primeiro momento, mas é crucial. [...]a questão cultural da coisa. [...]embora eu trabalho com inglês há muito tempo e eu já tenha estudado muito, eu até já viajei antes pros Estados Unidos a passeio. A gente não tem a dimensão das diferenças culturais quando tu trata a business com eles e essas diferenças começam a pegar bem forte, quando tu trata de negócios dessa maneira aprofundada. E aí tu vai aprendendo como contornar, como jogar o jogo. Acho que a primeira coisa que me salta, me vem à cabeça quando tu pergunta isso é a questão cultural.[...]”(Head Global, Empresa Ômega)

A Percepção de Sucesso analisada no caso estudado salienta-se que o caso os clientes internacionais favorecem a empresa a obter receita e informações dos mercados estrangeiros e as gestão que a empresa fez para reduzir as diferenças culturais nas negociações, pode-se verificar ligações com as categorias Redes de Relacionamento, Oportunidades Internacionais, Capacidade de Inovar, Atitude Face ao Risco e Desenvolvimento de Recursos Competitivos. O quadro 15 a seguir demonstra de maneira resumida os principais resultados das categorias da dimensão Desempenho Internacional.

Quadro 15 - Resumo Categorias de Análise do Desempenho Internacional

<b>Desempenho Internacional</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Resultado</b>
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parceiro Nativo do país anfitrião;</li> <li>● Concorrência;</li> </ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Câmbio Favorável;</li> </ul>
Percepção de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clientes Internacionais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças Culturais;</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

#### 4.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

A fim de dar continuidade com a parte final de apresentação de análise dos resultados a seguir são analisadas as proposições de pesquisa. De modo geral todas as proposições foram suportadas. O Quadro 1 a seguir retoma as proposições do presente estudo:

Quadro 16 - Proposições da Pesquisa

Proposições da Pesquisa
<b>Proposição 1:</b> A Propensão à Adaptação influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;
<b>Proposição 2:</b> As Redes de Relacionamento influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;
<b>Proposição 3:</b> As Oportunidades Internacionais influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;
<b>Proposição 4:</b> A Capacidade de Inovar influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;
<b>Proposição 5:</b> A Atitude Face ao Risco influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica;
<b>Proposição 6:</b> O Desenvolvimento de Recursos Competitivos influencia no Desempenho Internacional de Empresas de Base Tecnológica

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Pode-se verificar que ao analisar as proposições da pesquisa ocorre ligação entre as categorias de análise. Quando os gestores tratam do desempenho operacional os resultados apontam para o parceiro nativo e o análise da concorrência, o que liga-se com as categorias de Redes de Relacionamento (Parceiro Nativo, StartOut Brasil); Propensão à Adaptação (Estratégia Internacional Sustentável, Ação e Reação Frente ao Mercado); Oportunidades Internacionais (*Gap* de Negócio do Exterior e Busca ativa por Oportunidades); Capacidade de Inovar( Responsividade dos Desafios) e Atitude Face ao Risco (Estratégia Internacional Sustentável, Parceiro Nativo).



Na categoria de Desempenho Financeiro ao constatar o câmbio favorável pode-se ligar as categorias Oportunidades Internacionais (*Gap* de Negócio do Exterior) e Desenvolvimento de Recursos Competitivos (Incentivos do país anfitrião).

Por fim ao analisar a Percepção de Sucesso dos gestores resumidamente conclui-se dois tópicos Clientes Internacionais e Diferenças Culturais, o que possui correlação com Redes de Relacionamento (Parceiro Nativo, StartOutBrasil); Oportunidades Internacionais (*Gap* de Negócio do Exterior e Busca ativa por Oportunidades); Capacidade de Inovar ( Responsividade dos Desafios); Atitude Face ao Risco (Estratégia Internacional Sustentável, Parceiro Nativo e Desenvolvimento de Recursos Competitivos (Incentivos do país anfitrião; Inglês fluente do Head Global). O quadro 17 a seguir demonstra de maneira resumida as relações presentes na validação das proposições.

Quadro 17 - Resumo Categorias das Proposições de Pesquisa

<b>Empreendedorismo Internacional</b>	<b>Desempenho Internacional</b>
Propensão à Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operacional;</li> </ul>
Redes de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operacional;</li> <li>● Percepção de Sucesso;</li> </ul>
Oportunidades Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operacional;</li> <li>● Financeiro;</li> <li>● Percepção de Sucesso;</li> </ul>
Capacidade de Inovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operacional;</li> <li>● Percepção de Sucesso;</li> </ul>
Atitude Face ao Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operacional;</li> <li>● Percepção de Sucesso;</li> </ul>
Desenvolvimento de Recursos Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Financeiro;</li> <li>● Percepção de Sucesso;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Ao analisar as categorias da pesquisa e a influência delas nas dimensões adotadas na literatura, de modo geral os resultados suportam as proposições postuladas na metodologia do presente estudo.

De acordo com a teoria do Empreendedorismo Internacional, nos mercados, as empresas se interligam em padrões complexos e, muitas vezes, invisíveis, formando redes de relacionamentos. Nessas circunstâncias, a participação em redes não apenas oferece recompensas de aprendizado, mas também possibilita a construção de compromisso e confiança - elementos fundamentais para o processo de internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Isso fica evidente pela participação da empresa do programa *StartOut* Brasil, programa gerido pela Apex. Também pela fala dos gestores na busca do parceiro nativo do país anfitrião.

Johanson e Vahlne (2009), os desafios e as oportunidades enfrentados pelas empresas envolvidas em empreendimentos internacionais não são tanto uma questão de localização geográfica, mas sim de relacionamento. Eles argumentam que as interações e conexões estabelecidas pelas empresas são essenciais para superar os desafios e aproveitar as possibilidades disponíveis. Pode-se perceber que a empresa estudada corroborou nesse sentido ao encontrar um *Gap* de Negócio no exterior por meio do acesso as redes.

Dessa forma o presente estudo contribui para o desenvolvimento a teoria do Empreendedorismo Internacional, ao confirmar os pressupostos basilares da teoria conforme exposto na análise de resultados e ao demonstrar mesmo com a singularidade do caso proveniente de um país de economia emergente que esses pressupostos estão presentes e são determinantes nas escolhas estratégicas da organização.

## 5. CONCLUSÕES

A presente dissertação se propôs a analisar o papel do empreendedor no desempenho internacional da empresa de base tecnológica. Para isso, foi realizado um estudo de caso único com uma *startup* do setor de *e-commerce* que está internacionalizando as suas operações por meio do programa *StartOut Brasil* tendo como foco o mercado dos Estados Unidos da América.

No que tange aos objetivos específicos do estudo: Apresentar a empresa estudada de acordo com o perfil e processo de internacionalização; Identificar as dimensões presentes no processo de internacionalização da empresa; Identificar o desempenho internacional da empresa estudada; Verificar se existe associação entre o papel do empreendedor e o desempenho internacional da empresa de base tecnológica. Ao longo da análise, todos os objetivos foram respondidos e as proposições feitas foram confirmadas, resultando nas seguintes respostas:

A *startup* possui notoriedade no panorama nacional com reconhecimento por prêmios e investidores de ponta. Com o domínio de sua tecnologia por conta dos empreendedores está buscando oportunidades no mercado externo. Visando manter os custos e os riscos sob controle, a empresa participa de programas governamentais de aceleração de internacionalização para obter conhecimento e sucesso em sua empreitada. Dessa forma, atualmente a empresa conseguiu validar o seu modelo de negócio nos EUA e busca explorar um *gap* de mercado até então pouco explorado pelas organizações do país anfitrião. A empresa espera manter os riscos sob controle e obter sucesso na expansão do negócio para a América do Norte.

A fim de responder o problema de pesquisa: *Qual o papel do empreendedor no desempenho internacional da Empresa de Base Tecnológica?* Pode-se verificar que o empreendedor desempenha um papel central no que tange aos fatores que podem influenciar no desempenho internacional de uma empresa de base tecnológica, uma vez que, a formação gerencial de um dos gestores e o inglês fluente de outro, podem ser exemplos categóricos de como o gestor é capaz de desempenhar um papel positivo na internacionalização de uma *startup*.

Entre as principais contribuições para o campo do Empreendedorismo Internacional o presente estudo permite verificar que os pressupostos da teoria, como o relacionamento em redes, busca por oportunidades estão presentes nos resultados da pesquisa. Também sob o panorama gerencial pode servir como uma fonte de consulta para gestores que busquem internacionalizar o seu negócio sob condições parecidas com as descritas no estudo de caso.

Como limitações ao estudo pode-se destacar o fato de ser um estudo que busca a profundidade em riqueza de detalhes de um fenômeno, o que por sua vez dificulta a extrapolação dos resultados para outros cenários. Como sugestão para pesquisas futuras salienta-se o estudo com múltiplos casos ou com duas empresas de países diferentes no intuito de se fazer um estudo comparativo.

## REFERÊNCIAS

ABAD, Alberto; ABAD, Thais Marques. Análise de Conteúdo na Pesquisa Qualitativa. **Alternativas cubanas en Psicología**, v. 10, p. 28, 2022.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS, APEXBRASIL, Disponível em : <http://www.apexbrasil.com.br/startout-brasil> Acesso em: 10/mar. 2023.

ARANHA, José Alberto Sampaio. Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores. **Mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. ANPROTEC–Tendências. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.**

ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard; RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, BRASSCOM. Disponível em: <https://brasscom.org.br/dados-setoriais-2017-e-perspectivas-para-tecnologias-de-transformacao-digital-2018-2022/>. Acesso em: 15/out. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, ABSTARTUPS. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/> Acesso em: 31/dez.2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, APRONTEC. Disponível em: [http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_ANPROTEC\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf). Acesso em: 18/jun. 2019.

BAIER-FUENTES, Hugo et al. International entrepreneurship: a bibliometric overview. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 385-429, 2019.

BARNEY, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. 1997.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Managing across borders: new strategic requirements. **Sloan management review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, 1987.

BENNETT, N.; BORNO, R.; Digrande, S.; HEMERLING, J.; WENSTRUP, J. Transforming Technology Companies: Putting People First. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2014/transforming-technology-companies-putting-people-first.aspx>. Acesso em: 15/out.2018.

BHATTACHERJEE, Anol. Social science research: Principles, methods, and practices. 2012.

BLANK, Steve. The Four Steps to the Epiphany. **K&S Ranch**, 2006.

BLANK, Steve; DORF, B. Startup: Manual do empreendedor; Rio de Janeiro, **Alta Books**, 2012.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração on line**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2000.

BUTLER, John E.; DOKTOR, Robert; LINS, Frederick A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 121-134, 2010.

CANNONE, Giusy; UGHETTO, Elisa. Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 272-283, 2014.

CAPON, Noel; FARLEY, John U.; HOENIG, Scott. Determinants of financial performance: a meta-analysis. **Management science**, v. 36, n. 10, p. 1143-1159, 1990.

CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2008.

CARNEIRO, J.; DIB, Luis; HEMAIS, C. Five main issues of the internationalization of firms: comparative review of the literature. In: Rio de Janeiro: **Workshop de Internacionalização**. 2005.

CHANDRA, Yanto; COVIELLO, Nicole. Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as international entrepreneurs'. **Journal of world business**, v. 45, n. 3, p. 228-236, 2010.

CHESBROUGH, H. W. The open-innovation model. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.

CORDEIRO, Cleiton; VIEIRA, Vinicius Marconi; SILVA, Rafael Henrique de Oliveira. Medidas de Desempenho: Nível de Aderência em Startups do Interior do Estado do Paraná. **19º Congresso USP de Inovação Científica em Contabilidade**, São Paulo, 2022.

DE OLIVEIRA, Maria Carolina Serpa Fagundes et al. Drivers do desempenho internacional de empresas de base tecnológica (EBTs) brasileiras. **Internext**, v. 13, n. 1, p. 32-49, 2018.

DIAS, M. C. C. F. A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. **Universidade do Porto**, 2007.

DIJKHUIZEN, Josette et al. Feeling successful as an entrepreneur: a job demands—resources approach. **International entrepreneurship and management journal**, v. 12, n. 2, p. 555-573, 2016.

DUTTA, Dev K.; LI, Jun; MERENDA, Michael. Fostering entrepreneurship: impact of specialization and diversity in education. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 163-179, 2011.

DUTTA, Dev K.; GWEBU, Kholekile L.; WANG, Jing. Personal innovativeness in technology, related knowledge and experience, and entrepreneurial intentions in emerging technology industries: a process of causation or effectuation?. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2015.

ENGELMAN, Raquel; CARNEIRO ZEN, Aurora; FRACASSO, Edi Madalena. The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. **Journal of technology management & innovation**, v. 10, n. 1, p. 29-39, 2015.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira et al. Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 252-274, 2013.

FERREIRA RIBEIRO, Fernanda et al. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals Brasileiras. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, 2012.

FLADMOE-LINDQUIST, Karin. International franchising: Capabilities and development. **Journal of business venturing**, v. 11, n. 5, p. 419-438, 1996.

FORRESTER, Disponível em: [https://www.forrester.com/report/important-us-retail-e-commerce-website-features/RES176956?ref\\_search=0\\_1679252821989](https://www.forrester.com/report/important-us-retail-e-commerce-website-features/RES176956?ref_search=0_1679252821989) Acesso em: 10/mar.2023.

GARCIA, Ray Joel. As contribuições da ACATE para internacionalização das empresas do cluster tecnológico de Florianópolis: um caso de fracasso. **Gestão e desenvolvimento de negócios internacionais-Unisul Virtual**, 2018.

GERSCHEWSKI, Stephan; ROSE, Elizabeth L.; LINDSAY, Valerie J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 558-575, 2015.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GŁODOWSKA, Agnieszka et al. Comparative International Entrepreneurship: Theoretical Framework and Research Development. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 7, n. 2, p. 235-248, 2019.

GONÇALVES, Carlos Alberto; DE MORAES MEIRELLES, Anthero. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas SA, 2004.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: **The sociology of economic life**. Routledge, 2018. p. 22-45.

GRICHNIK, Dietmar. Risky choices in new venture decisions—experimental evidence from Germany and the United States. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n. 1, p. 22-47, 2008.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 2005.

HULT, G. Tomas M. et al. An assessment of the measurement of performance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 1064-1080, 2008.

HUAMANÍ, Guillermo Andrés ZAPATA et al. The role of the entrepreneur in new technology-

based firms (NTBFs): An analysis according to context development. **Regional and Sectoral Economic Studies**, v. 17, n. 2, p. 25-42, 2017.

Ji, Junzhe et al. The qualitative case research in international entrepreneurship: a state of the art and analysis. *International Marketing Review*, 2019.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik.. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32, 1977.

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

KACZAM, Fabiola et al. Establishment of a typology for startups 4.0. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 3, p. 649-680, 2022.

KEUPP, Marcus Matthias; GASSMANN, Oliver. The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 600-633, 2009.

LEITE, Yákara V. P.; MORAES, Walter Fernando A. de. As dimensões do empreendedorismo internacional: Uma proposição de um framework. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, 2014.

LIMA, Sarah Mesquita; DE VASCONCELOS, Alessandra Carvalho. Ciclo de vida organizacional e ativos intangíveis de Empresas de Base Tecnológica Incubadas. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 1, p. 128-155, 2016.

LIÑÁN, Francisco; SANTOS, Francisco J.; FERNÁNDEZ, Jose. The influence of perceptions on potential entrepreneurs. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 373-390, 2011.

LIU, Jingting et al. The new generation of millennial entrepreneurs: A review and call for research. **International Business Review**, v. 28, n. 5, p. 101581, 2019.

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MANSANO, Fernanda Helen; PARRE, José Luiz; PEREIRA, Marcelo Farid. ANÁLISE FATORIAL APLICADA PARA A CLASSIFICAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO PARANÁ. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, v. 11, n. 2, p. 133-151, 2017.

MARSHALL, R. Scott. Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 2, p. 183-198, 2011.

MARCUZZO, Rafael; DOS SANTOS, Jordana Rech Graciano; SILUK, Julio Cezar Mairesse. DELINEAMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE ATIVOS INTANGÍVEIS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. **Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 7, n. 1, 2017.



MATHEW, Viju. Women entrepreneurship in Middle East: Understanding barriers and use of ICT for entrepreneurship development. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 2, p. 163-181, 2010.

MCDOUGALL, Patricia P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of business venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MIDDLETON, Karen Williams; DONNELLON, Anne. Personalizing entrepreneurial learning: A pedagogy for facilitating the know why. **Entrepreneurship research journal**, v. 4, n. 2, p. 167-204, 2014.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MOELLER, Jaques Enrique et al. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner**. 2002.

MUELLER, Stephen L.; CONWAY DATO-ON, Mary. A cross cultural study of gender-role orientation and entrepreneurial self-efficacy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2013.

NASRA, Rasha; DACIN, M. Tina. Institutional arrangements and international entrepreneurship: the state as institutional entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 583-609, 2010.

NESELLO, Natasha Lee Thomas et al. O papel das incubadoras de negócios na internacionalização de born global: estudo de caso da Nanovetores SA na incubadora CELTA. 2017.

NIELSEN, Suna Løwe; LASSEN, Astrid Heidemann. Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 3, p. 373-389, 2012.

NOGUERA, Maria; ALVAREZ, Claudia; URBANO, David. Socio-cultural factors and female entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 183-197, 2013.

NUMMELA, Niina; SAARENKETO, Sami; PUUMALAINEN, Kaisu. A global mindset—a prerequisite for successful internationalization?. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 21, n. 1, p. 51-64, 2004.

OLIVEIRA, Maria Carolina Serpa Fagundes de et al. O papel dos influenciadores de internacionalização no desempenho internacional das empresas de base tecnológica. 2016.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, v. 36, n. 1, p. 29-41, 2005.

PARQUE DE INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UFSM, INOVATEC. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/inovatec> Acesso em: 06/mar.2023.

PETROU, Andreas P. et al. Strategic decision-making processes, international environmental munificence and the accelerated internationalization of SMEs. **International Business Review**, v. 29, n. 5, p. 101735, 2020.

RIALP, Alex; RIALP, Josep; KNIGHT, Gary A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. **International business review**, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; PIMENTEL, João Eduardo. Empresas born globals brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. *Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA*. ISSN 1414-7394, v. 5, n. 1, 2009.

RIDDLE, Liesl; BRINKERHOFF, Jennifer. Diaspora entrepreneurs as institutional change agents: The case of Thamel. com. **International Business Review**, v. 20, n. 6, p. 670-680, 2011.

RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. **Crown Books**, Londres, 2011.

ROBSON, Paul JA et al. Exporting intensity, human capital and business ownership experience. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 4, p. 367-387, 2012.

ROUDINI, Azizallah; OSMAN, Mohd Hassan Mohd. The role of international entrepreneurship capability on international performance in born global firms. 2012.

SANCHES, Paula Luciana Bruschi; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 125-141, 2014.

SCHREIER, Claus et al. Trustworthy small and medium-sized enterprise network partners: Small and medium-sized enterprise partnerships in the international entrepreneurial process. **Global Business Review**, v. 21, n. 1, p. 88-107, 2020.

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SNOW, Charles C.; HREBINIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative science quarterly**, p. 317-336, 1980.

SCHUMPETER, Joseph A. *The theory of economic development* Cambridge, **Harvard University**. 1957.

SCHUMPETER, Joseph A. *O processo de destruição criadora*. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

STARTUP                      OUTREACH                      BRASIL,                      Disponível                      em:  
<https://www.outreachbrasil.com/ecossistemas/>                      Acesso                      em:                      10/mar.2023.

STEUP, Matthias; TURRI, John; SOSA, Ernest (Ed.). **Contemporary debates in epistemology**. John Wiley & Sons, 2013.

ST-JEAN, Etienne; AUDET, Josée. The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. **International entrepreneurship and management journal**, v. 8, n. 1, p. 119-140, 2012.

TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves; BITENCOURT, Cláudia Cristina; TONDOLO, Rosana da Rosa Portela. Implementação de estratégia empreendedora internacional no setor de vinhos: o caso da vinícola miolo. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 3, 2011.

TRUDGEN, Ryan; FREEMAN, Susan. Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of initial market selection and internationalisation speed. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 551-579, 2014.

TSAI, Kuen-Hung; CHANG, Hui-Chen; PENG, Chen-Yi. Extending the link between entrepreneurial self-efficacy and intention: a moderated mediation model. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 445-463, 2016.

TUMELERO, Cleonir; DOS SANTOS, Silvio Aparecido; KUNIYOSHI, Márcio Shoiti. Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas: estudo sobre a ação empreendedora na mobilização e uso de recursos. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 31-40, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados No Campo**. Editora Atlas SA, 2000.

Vieira, Sérgio. O caminho para o salto das startups. Isto É Dinheiro. Ed. Nº 1223. Disponível em <https://www.istoedinheiro.com.br/o-caminhopara-o-salto-das-startups/>. Acesso em: 31/dez.2022.

WILLIAMS, Nick; WILLIAMS, Colin C. Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighbourhoods. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 23-40, 2014.

WRIGHT, Mike; WESTHEAD, Paul; UCBASARAN, Deniz. Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. **Regional Studies**, v. 41, n. 7, p. 1013-1030, 2007.

YIN, Robert K. The case study crisis: Some answers. **Administrative science quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58-65, 1981.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Edição 4. Tradução Ana Thorell. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

ZAHRA, Shaker A.; NEWHEY, Lance R.; LI, Yong. On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 137-158, 2014.

ZOU, Shaoming; TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of international Marketing**, p. 37-58, 1998.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Nome da Empresa:  
Data de fundação da Empresa:  
Setor de atuação:  
Filiais:  
Nome do Entrevistado:  
Cargo do Entrevistado:  
Ano da primeira atividade da empresa no exterior:  
Experiência com o exterior:  
Data da entrevista:

### **Bloco I - Comportamento do Empreendedor**

- 1) Os empreendedores da empresa tendem a ver o mundo, em vez de ver somente o Brasil como mercado alvo?
- 2) Os empreendedores da empresa buscam sistematicamente por oportunidades internacionais?
- 3) A formação gerencial dos empreendedores foi importante para a entrada da empresa no mercado internacional?
- 4) Os empreendedores da empresa conseguem fazer negociações em inglês?
- 5) Os empreendedores da empresa quando fazem contratação de pessoas pensam nas competências dos candidatos para atuação em mercados internacionais?
- 6) Os profissionais da empresa conseguem trabalhar com pessoas de outros países e com culturas diferentes da brasileira?
- 7) Os profissionais conseguem se adaptar a outros países e culturas?
- 8) Os empreendedores da empresa conseguem identificar oportunidades de negócios no exterior?
- 9) Há experiência anterior e trabalho do empreendedor em empresas multinacionais no Brasil (em departamentos internacionais ou de exportação)?
- 10) Há experiência anterior de trabalho no exterior do empreendedor como funcionário expatriado de empresa sediada no Brasil?
- 11) Há experiência educacional no exterior como por exemplo, MBA, doutorado, entre outros cursos?
- 12) Há relacionamentos pessoais do empreendedor no exterior?
- 13) Diante do dinamismo do mercado internacional, os empreendedores enxergam as oportunidades de forma tranquila, ou há um desconforto ao se tratar de mudanças no mercado?

- 14) A criatividade do empreendedor mostrou-se importante para o processo de internacionalização da empresa?
- 16) Os empreendedores acreditam que através dos desafios o aprendizado é eficaz?
- 17) Existe o reconhecimento, pelos gestores, da necessidade de adaptação entre ambiente e oportunidades externas e os processos internos da empresa?
- 18) Como os empreendedores estão dispostos a enfrentar os riscos presentes no processo de internacionalização?
- 19) O acesso a recursos tangíveis, como estrutura física, recursos financeiros, localização, os incentivos do país anfitrião e recursos humanos, são fundamentais para viabilizar o processo de internacionalização?
- 20) Os empreendedores confiam e contam com apoio de relacionamentos interpessoais?
- 21) Quanto maior o risco maior a oportunidade? Você se considera um empreendedor arrojado ou conservador?
- 22) A criatividade do empreendedor é fundamental para produzir sucesso internacional?

### **Bloco II - Internacionalização**

- 23) No que tange a trajetória de internacionalização da empresa, descreva brevemente qual foi a motivação e planejamento estratégico considerados.
- 24) Durante esse processo, como se estabeleceu a pesquisa e seleção de mercado?
- 25) Para a seleção de modo entrada, a empresa iniciou através da exportação ou se estabeleceu de outra forma? Explique.
- 26) A empresa realizou um plano para possíveis problemas e contingências que poderiam surgir durante o processo de internacionalização? Explique.
- 24) Caso a empresa tenha ou planeje ter presença física no mercado externo, foi realizado um plano para estratégia após a entrada e comprometimento de recursos? Explique.

### **Bloco III - Desempenho Internacional**

- 25) Quando você avalia o desempenho internacional do principal negócio internacional de sua empresa, o quão importante são os seguintes critérios? Comente cada um.

- Resultados de processos internos;

- Vendas Internacionais
- Rentabilidade internacional.
- Retorno sobre investimento (ROI) dos negócios internacionais.
- Participação de mercado nos mercados internacionais.
- Introdução de novos produtos/serviços em mercados internacionais.
  
- Alcance global (presença em países estrategicamente localizados ao redor do mundo).
- Ganho de posições em mercados internacionais.
- Números de novos produtos de sucesso em mercados internacionais.

#### **Bloco IV – Percepção de Sucesso**

- 26) Em relação às expectativas anteriores, qual o grau de satisfação com o principal negócio internacional de sua empresa?
- 27) Como você classificaria o sucesso do principal negócio internacional de sua empresa?
- 28) Como você acha que os concorrentes internacionais da sua empresa avaliaram o sucesso do principal negócio internacional dela?
- 29) Para a empresa, tem sido muito lucrativo estar no mercado internacional?
- 30) Tem gerado alto volume de vendas? E com isso, tem atingido rápido crescimento?
- 31) Com essas parcerias internacionais, tem aumentado significativamente a participação no mercado global e conseqüentemente a competitividade mundial da empresa tem melhorado?
- 32) A performance da empresa tem sido muito satisfatória? E essas parcerias, elas fortalecem a posição estratégica da empresa?
- 33) Como você avalia as principais dificuldades na obtenção do sucesso internacional?