UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UMA PROPOSTA DE TIPOLOGIA PARA OS NOVOS EMPREENDEDORES
BRASILEIROS SOB A PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO

Ricardo Kozesinski

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Feldmann

São Paulo

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RICARDO KOZESINSKI

**UMA PROPOSTA DE TIPOLOGIA PARA OS NOVOS EMPREENDEDORES
BRASILEIROS SOB A PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Economia das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Feldmann

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Kozesinski, Ricardo

Uma proposta de tipologia para os novos empreendedores brasileiros sob a perspectiva da inovação / Ricardo Kozesinski. – São Paulo, 2017.
198 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Paulo Roberto Feldmann.

1. Empreendedorismo 2. Cultura 3. Inovação 4. Tipologia I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.421

Para Christiane, Rafaella e Matheus

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo a minha esposa Carla. Sempre presente em todas as etapas do meu mestrado, ela foi capaz de me inspirar nos momentos de bloqueio, apoiar nos momentos críticos de transformação e resignar-se nos momentos de fúria da alma. Nada seria o mesmo sem você, Carlota.

Agradeço à minha mãe, a culpada por me fazer gostar de livros. Bendita a hora em que você me levou pela primeira vez a um sebo quando eu ainda era bem criança.

Agradeço ao meu pai, exemplo de ousadia e superação em busca de uma vida melhor. Aquelas dezenas de certificados e diplomas pendurados no galpão da chácara me servem até hoje como modelo de quem quer aprender mais.

Aos meus três filhos, Christiane, Rafaella e Matheus, que suportaram um pai às vezes ausente, às vezes impaciente, mas que ama vocês infinitamente.

Quero agradecer de forma especial o meu orientador, professor Dr. Paulo Feldmann. Sua contribuição a essa dissertação é enorme e serei eternamente grato por me dar liberdade para que eu navegasse até mesmo pela Antropologia durante a minha pesquisa, algo que para mim teve um valor inestimável. Além disso, nosso convívio nesses anos de mestrado propiciaram um aprendizado que ultrapassa os limites da Academia, alcançando a vida profissional e a pessoal. Muitíssimo obrigado, Feldmann.

Sou grato por todos os professores que tive na USP nesse período, cujas disciplinas sempre me provocaram a ver as coisas de outra forma. Se permitimos, nossas convicções são desafiadas graças a vocês e não saímos incólumes desse processo. Ainda bem.

O desejo por fazer um mestrado começou durante a minha graduação no Mackenzie. Vários professores dessa Instituição contribuíram muito para que eu chegasse até aqui, aos quais sou muito grato.

A todos os amigos que me convidaram para alguma coisa e eu respondi não, obrigado por compreenderem que essa fase da minha vida exigia fazer essa escolha.

A todos os colegas da USP, agradeço pelo aprendizado proporcionado dentro e fora da sala de aula.

Expresso ainda meus sinceros agradecimentos ao Nei Grando, meu colega de mestrado, cuja experiência e conhecimento acerca de *startups* me ajudaram muito na realização dessa pesquisa.

A dúvida é um estado de desconforto e insatisfação do qual lutamos para nos libertar e
para passar ao estado de crença.

Charles Sanders Peirce, 1877

RESUMO

Kozesinski, R. **Uma proposta de tipologia para os novos empreendedores brasileiros sob a perspectiva da inovação.** 2017. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração de Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Pesquisas que procuram identificar o empreendedor e seu papel na economia fundamentam-se historicamente em Schumpeter. Empreendedor é aquele que inova, diz o autor, contrariando o senso comum de que bastaria ter um negócio próprio para ganhar essa designação. Diversos estudos indicam que o Brasil é um país com muitos empreendedores, já outros revelam que existem pouca inovação no país, o que de certa forma é uma contradição com a ideia do empreendedor schumpeteriano. No entanto, a intensa criação de novas startups no Brasil podem ser evidência da existência de um tipo de empreendedor mais alinhado à Schumpeter, já que essas são empresas recém-criadas e que se baseiam no desenvolvimento de tecnologias inovadoras com potencial de rápido crescimento e geração de valor. Empresas inovadoras são importantes para o país por serem capazes de influir positivamente no seu desenvolvimento econômico, melhorando as condições de vida de sua população. Empresas inovadoras são criadas por pessoas inovadoras e o objetivo dessa pesquisa foi identificar quais são os tipos de empreendedores que criam startups. Um estudo exploratório foi realizado e contemplou 11 entrevistas abertas com empreendedores de startups que foram analisadas e seus resultados categorizados. A dimensão da inovação é fundamental para distinguir o empreendedor e foi a base para a elaboração da tipologia que identificou 7 tipos diferentes de empreendedores: racionalista, explorador, adaptador, transformador, pré-inovador, utopista e minimalista. Os resultados obtidos indicam que há pouca inovação entre os empreendedores de startups pesquisados. No entanto, foram identificados casos em que os empreendedores desenvolveram tecnologias novas que, mesmo não sendo inéditas, entregam resultados superiores aos seus clientes. A influência da cultura sobre a inovação também foi foco de investigação. A dificuldade dos empreendedores em cooperar, especialmente por eleger elementos emocionais em detrimento de escolhas utilitárias, sua falta de confiança em instituições e em pessoas, suas preferências por atividades hedonistas, a pouca diversidade e uma relativa baixa capacidade de adaptação frente a adversidades são elementos que contribuem para a dificuldade em inovar as startups.

Palavras-chave: empreendedorismo, cultura, inovação, tipologia

ABSTRACT

Kozesinski, R. A **typology proposal for the new Brazilian entrepreneurs from the perspective of innovation**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração de Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Academic research looking to identify the entrepreneur and his role in the economy is historically based on Schumpeter. Entrepreneur is the one who innovates, says the author, contradicting the common sense that having a business of its own is enough to gain this designation. Several studies indicate that Brazil is a country with many entrepreneurs, while others show that there is little innovation in the country, which in a sense is a contradiction with the Schumpeterian entrepreneur idea. However, the intense creation of new startups in Brazil in the last few years may be evidence of an entrepreneurial type more aligned with Schumpeter, since these are newly created companies that are based on the development of innovative technologies with the potential for fast growth and value creation. Innovative companies are considered important to the country since they positively influence their economic development and consequently improve live conditions of their population. This innovative companies are created by innovative people and the purpose of this research was to identify the types of entrepreneurs who create startups. A exploratory study was conducted and included 11 open interviews with entrepreneurs of startups that were analyzed and their results categorized. The innovation dimension, fundamental for distinguishing the Schumpeterian and neo-Schumpeterian entrepreneur, was the basis for the typology that identified 7 different types of entrepreneurs: rationalist, explorer, adapter, transformer, pre-innovator, utopian and minimalist. The results indicate that there is little innovation among the entrepreneurs of startups surveyed. However, in some cases the entrepreneurs have developed new technologies and despite not being entirely new, they allow the entrepreneur to deliver superior results to their clients. The influence of culture on innovation was also the focus of this research. The entrepreneurs' difficulty in cooperating, especially by electing emotional elements in opposition to utilitarian choices, their lack of trust in institutions and people, their hedonistic preferences, the lack of diversity, and a relatively low ability to adapt facing adversity are elements that contribute to the obstacle of innovating in startups.

Keywords: entrepreneurship, culture, innovation, typology

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 - Mapa do ecossistema de <i>startups</i> de software de São Paulo.....	36
Figura 2 - Comparação da taxa de proprietários de negócio próprio há 42 meses.....	46
Figura 3 - Comparação da taxa de proprietários de novos negócios.....	47
Figura 4 - Taxa de crescimento do PIB, de desocupação e taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade como proporção da taxa de empreendedorismo inicial.....	49
Figura 5 - ICPN – Índice de Confiança dos Pequenos Negócios no Brasil 2012-2016.....	53
Figura 6 - Processo simplificado de inovação.....	54
Figura 7 - Tipos de pesquisa, seus valores e objetivos.....	114

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 - Características comuns às <i>startups</i>	30
Tabela 2 - Exemplos de <i>ecosystem venturing</i> ligado a <i>startups</i>	35
Tabela 3 - As cinco revoluções tecnológicas sucessivas: 1770 a 2000.....	42
Tabela 4 - Participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro.....	49
Tabela 5 - Taxas de empreendedorismo de acordo com o gênero.....	50
Tabela 6 - As empresas mais inovadoras, segundo a Forbes.....	57
Tabela 7 - As empresas mais inovadoras, segundo a Fast Company.....	59
Tabela 8 - Os países mais inovadores 2014-2017.....	60
Tabela 9 - Tipos de empreendedores e suas características principais.....	106
Tabela 10 - Diferenças de paradigmas entre as abordagens qualitativas e quantitativas.....	115
Tabela 11 – Datas e locais das entrevistas realizadas.....	123
Tabela 12 - Os tipos de empreendedores encontrados na pesquisa.....	159
Tabela 13 - A data de início de cada empreendimento de acordo com os entrevistados.....	166

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	21
1.1	<i>Justificativa.....</i>	23
1.2	<i>O Problema de Pesquisa</i>	25
1.3	<i>Objetivos da Pesquisa</i>	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	<i>O Fenômeno das Startups.....</i>	27
2.1.1	<i>Os Programas de Apoio às Startups</i>	33
2.2	<i>Empreendedores e Empreendedorismo: Definições e Conceitos</i>	36
2.3	<i>Importância do Empreendedor Para a Economia.....</i>	38
2.4	<i>O Empreendedor Brasileiro.....</i>	45
2.4.1	<i>Empreender em um Ambiente Hostil</i>	51
2.5	<i>O Que É Uma Inovação.....</i>	53
2.5.1	<i>Quem Inova.....</i>	56
2.5.2	<i>Inovação No Brasil</i>	61
2.5.3	<i>Inovação nas Micro e Pequenas Empresas</i>	63
2.6	<i>Cultura do Empreendedor</i>	64
2.6.1	<i>Definindo Cultura</i>	64
2.6.2	<i>Cultura e Desenvolvimento Econômico</i>	70
2.6.3	<i>Cultura e Gestão de Empresas.....</i>	82
2.6.4	<i>Identificando Características Culturais.....</i>	90
2.6.4.1	<i>CAPACIDADE DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO</i>	90
2.6.4.2	<i>CONFIANÇA.....</i>	92
2.6.4.3	<i>APREÇO À ATIVIDADE UTILITÁRIA.....</i>	94
2.6.4.4	<i>BUROCRACIA</i>	94
2.6.4.5	<i>EXTERNALIZAÇÃO DE RESPONSABILIDADES</i>	95
2.6.4.6	<i>CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO FRENTE À ADVERSIDADE</i>	97
2.6.4.7	<i>DIVERSIDADE</i>	98

2.6.4.8	PATERNALISMO	99
2.6.5	As Crítica Aos Estudos Culturais	99
2.7	<i>Tipologias e Taxonomias</i>	103
2.7.1	Tipologias de Empreendedores	104
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	113
3.1	<i>Justificativa Do Método</i>	116
3.2	<i>Amostra Pesquisada</i>	117
3.3	<i>Técnica para a Coleta dos Dados</i>	119
4	RESULTADOS.....	123
4.1	<i>Conhecendo As Startups Pesquisadas</i>	123
4.1.1	Entrevista A.....	123
4.1.2	Entrevista B	127
4.1.3	Entrevista C	130
4.1.4	Entrevista D.....	131
4.1.5	Entrevista E	133
4.1.6	Entrevista F	136
4.1.7	Entrevista G.....	138
4.1.8	Entrevista H.....	139
4.1.9	Entrevista I	140
4.1.10	Entrevista J	142
4.1.11	Entrevista K.....	144
4.2	<i>Identificando os Tipos Dos Empreendedores De Startup</i>	145
4.2.1	Caso A.....	145
4.2.2	Caso B.....	146
4.2.3	Caso C	147
4.2.4	Caso D.....	148
4.2.5	Caso E	149
4.2.6	Caso F	150
4.2.7	Caso G.....	151
4.2.8	Caso H.....	152
4.2.9	Caso I	152

4.2.10	Caso J.....	154
4.2.11	Caso K.....	154
4.3	<i>Uma Proposta de Tipologia dos Empreendedores de Startup</i>	<i>155</i>
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	161
5.1	<i>O Que É Uma Startup?.....</i>	<i>161</i>
5.2	<i>Características Das Startups Pesquisadas E De Seus Empreendedores</i>	<i>163</i>
5.3	<i>Considerações Sobre a Proposta de Tipologia</i>	<i>167</i>
5.4	<i>Quem Inova nas Startups.....</i>	<i>172</i>
5.5	<i>O Papel da Cultura da Inovação</i>	<i>173</i>
5.5.1	<i>A Cultura de Startup: Definição e Descrição.....</i>	<i>175</i>
5.5.2	<i>A Influência da Cultura Brasileira na Inovação</i>	<i>177</i>
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	181
6.1	<i>Limitações.....</i>	<i>184</i>
6.2	<i>Sugestões Para Pesquisas Futuras</i>	<i>184</i>
	REFERÊNCIAS.....	187
	APÊNDICES.....	197

1 INTRODUÇÃO

Na busca por propiciar melhorias nas condições de vida de sua população, muitos países elegem o desenvolvimento econômico como uma prioridade de governo, assumindo, com isso, que uma economia que cresce é a base necessária para que melhorias nos índices sociais ocorram, ou seja, uma economia sólida e crescente permite o acúmulo de capital e investimentos no bem-estar social, na saúde, na educação e na infraestrutura de um país. A lógica é que, para haver avanço nas condições de vida da população, é preciso usar melhor os recursos disponíveis e esse melhor uso advém de novas tecnologias que chegam ao mercado. Existe, no entanto, uma ampla discussão entre os economistas em identificar exatamente quais fatores são impulsionadores de desenvolvimento. Um dos autores seminais nesse tipo de estudo é o economista austríaco Joseph Schumpeter (1883-1950). Para Schumpeter (2011), é fundamental a existência de empreendedores para que existam avanços econômicos em uma nação. Assim, fomentar o empreendedorismo nacional passa a ser uma questão de política pública pois, em última instância, pode representar benefícios para a sociedade como um todo. No entanto, o empreendedor schumpeteriano é um tipo bem definido: ele precisa necessariamente ser inovador.

Com o propósito de estimular o surgimento de novos empreendedores no país e apoiar aqueles que já existem, governos e iniciativa privada desenvolvem uma série de mecanismos que se propõem a constituir um sistema de fomento ao empreendedorismo nacional. São diversas as instituições de ensino superior que desenvolvem programas especificamente voltados para pesquisas nessa área. A Universidade de São Paulo, por exemplo, oferece um curso de mestrado profissional em empreendedorismo na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP). A universidade também possui uma agência de Inovação, a AUSPIN – Agência de Inovação da USP, criada para promover a utilização do conhecimento científico, tecnológico e cultural produzido na Universidade de São Paulo em prol do desenvolvimento socioeconômico. Além dessas iniciativas, existe também o Núcleo de Empreendedorismo da USP (NEU), organização formada por alunos, pesquisadores e professores, que tem o objetivo de fomentar o empreendedorismo dentro da USP. Já a Fundação Getúlio Vargas possui o FGVcenn - Centro de Empreendedorismo e Negócios da FGV-EAESP, um centro de excelência nos estudos sobre empreendedorismo que tem como missão a geração, a utilização e a difusão

do conhecimento sobre empreendedorismo. Além disso, a FGV de São Paulo também oferece cursos de curta duração para capacitação de potenciais empreendedores. O Insper também oferece programas específicos voltados ao estudo do empreendedorismo. O CEMP – Centro de Empreendedorismo, visa estimular a cultura empreendedora em alunos e ex-alunos. A Universidade Presbiteriana Mackenzie também investe na formação de empreendedores e no fomento de novas empresas por meio do NIT – Núcleo de Inovação e Tecnologia e do Núcleo de Educação Empreendedora, cujo objetivo é difundir a cultura do empreendedorismo não apenas entre seus alunos, mas em toda a Universidade.

A construção de parques tecnológicos é outra iniciativa adotada para estimular a criação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços que poderão ser lançados no mercado por meio de novas empresas. A facilitação de acesso ao crédito, embora de forma inconstante e por vezes pouco vantajosa em relação ao restante do mercado, também surge como uma escolha política que pretende impulsionar o empreendedorismo. Há, ainda, órgãos governamentais nas esferas federal e estadual responsáveis por tratar de políticas públicas ligadas ao tema, e instituições como o Sebrae, que é voltado para capacitação, treinamento e desenvolvimento de empreendedores.

Todo o aparato institucional voltado ao empreendedorismo representa uma alocação de recursos físicos, financeiros e humanos que são, por definição, escassos e que, portanto, embutem um custo de oportunidade para o país, já que poderiam estar sendo utilizados de outra maneira. Assim, espera-se que tais investimentos exerçam um efeito macroeconômico positivo, com desdobramentos práticos para a sociedade.

Os números brasileiros parecem indicar que, de fato, o número de empreendedores cresce. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2015), 17,2% da população brasileira entre 18 e 64 anos tem um novo negócio, superando, com isso, todos os demais países. A Alemanha, por exemplo, essa taxa é de apenas 5,3%, praticamente a mesma taxa da França. Os Estados Unidos apresentam 13,8% e a China 15,5%. Da mesma forma, a taxa brasileira de proprietários de negócios estabelecidos, definida como a proporção da população entre 18 e 64 anos que atualmente são proprietárias de seu próprio negócio, está entre as mais altas do mundo, acima até mesmo da China, França Alemanha e Estados Unidos.

Embora existam dados que demonstram uma alta taxa de empreendedores no Brasil (GEM, 2015), outras fontes evidenciam que há pouca inovação no país (INSEAD, 2017). Sendo assim, parte substancial dos empreendedores brasileiros não são inovadores e, portanto, não são do tipo schumpeteriano. Assumir a premissa de que é o empreendedor schumpeteriano o agente do desenvolvimento econômico demanda a necessidade de identificação, distinção e classificação em relação aos demais empreendedores em função de sua característica mais essencial, aquela que define o schumpeteriano: a dimensão da inovação.

Um empreendedor inovador supostamente irá gerar uma organização inovadora. Dessa forma, é preciso apurar evidências do surgimento de empreendimentos inovadores na economia brasileira para que seja possível identificar seus respectivos empreendedores. Um fenômeno que pode ser considerado novo na forma de empreender e que está associado à inovação são as chamadas *startups*. Alguns exemplos corroboram a associação desse tipo de empreendimento com inovação e sua importância econômica: Uber, Airbnb, SpaceX são algumas *startups* bilionárias e reconhecidamente inovadoras em seus produtos e modelos de negócios. O fenômeno também ocorre em vários países do mundo e também no Brasil. Inúmeras *startups* são criadas anualmente em solo brasileiro e várias delas também são consideradas inovadoras: Nubank, GetNinjas, Sympla são indícios de que existem empreendedores inovadores nacionais.

O universo de empreendedores de *startups* brasileiras é amplo e diversificado. Existem pessoas desenvolvendo aplicativos, produtos e plataformas em segmentos como educação, comércio eletrônico e mídia, o que sugere a existência de uma diversidade de tipos de empreendedores e com capacidades distintas de inovar nesse universo de *startups*.

1.1 Justificativa

Não existe um único tipo de empreendedor (Gartner, Mitchell, & Vesper, 1989). A noção de um empreendedor “médio” ou “típico” é equivocada. O que existe é uma grande diversidade de empreendedores e empreendimentos decorrentes da complexidade multidimensional de um fenômeno definido por meio da interação de um grande número de variáveis (Gartner, 1985). Ignorar essas diferenças é adotar uma lógica reducionista e simplificadora. Agrupar os diferentes tipos de empreendedores de acordo com suas características comuns faz com que haja avanço no conhecimento nessa área (Woo, Cooper, & Dunkelberg, 1991).

A segunda questão relaciona-se à identificação de que tipo de empreendedor está surgindo na sociedade. Essa ganha importância na medida em que se analisa até que ponto o estímulo indiscriminado ao empreendedorismo e à criação de empresas é uma política pública positiva para a sociedade e se o Estado deveria fazer uma melhor seleção de que tipo de empreendedor deve receber maior atenção (Shane, 2009). Assim, conhecer melhor qual é o tipo de empreendedor que está surgindo torna-se uma questão crucial para que recursos públicos e privados possam ser melhor direcionados.

Diversos estudos avançaram em busca de conhecer melhor o fenômeno do empreendedorismo enfocando a dimensão psicológica do indivíduo que protagoniza este fenômeno, observando seus traços (Hayward, Shepherd, & Griffin, 2006) ou comportamentos (Endres & Woods, 2006; Gartner, 1988; Sarasvathy, 2001). Já em outras pesquisas prevalece a dimensão social do empreendedorismo (Hsu, 2007; Morse, Fowler, & Lawrence, 2007) e o papel de universidades, incubadoras e parques tecnológicos (Motohashi, 2005; Pirnay, Surlemont, & Nlemvo, 2003; Tumelero, Santos, & Kuniyoshi, 2012).

Há ainda outros autores que avançaram no conhecimento da área fazendo pesquisas que visavam definir taxonomias e tipologias, objetivando desenvolver modelos preditivos de comportamento, sucesso e reação de empreendedores e seus empreendimentos (Miner, Smith, & Bracker, 1992; Woo et al., 1991). Os estudos tipológicos e taxonômicos variam em função das dimensões escolhidas como foco central de pesquisa. Gartner et al. (1989), por exemplo, selecionaram quatro diferentes dimensões para desenvolver sua taxonomia: individual, organizacional, ambiental e processual. Já Miner et al. (1992) elegeram unicamente a dimensão do comportamento para chegarem à sua tipologia. Entretanto, como observou Woo et al. (1991), alguns estudos tipológicos usam critérios classificatórios diferentes, mas utilizam uma mesma nomenclatura, o que provoca erros. É imperativo, portanto, que os estudos tipológicos, assim como os taxonômicos, utilizem critérios claros de classificação.

A capacidade de inovar é diferente entre as nações. O país considerado como o mais inovador do mundo há vários anos é a Suíça, enquanto que o Brasil ocupa atualmente a 69ª posição (INSEAD, 2017). É importante entender as causas dessa diferença, já que inovação e desenvolvimento econômico estão relacionados. Esse relatório pretende investigar se a cultura é um fator que poderia estar contribuindo para o baixo índice de inovação brasileiro.

1.2 O Problema de Pesquisa

Novas empresas são criadas diariamente no Brasil, entretanto somente algumas se utilizam de novas tecnologias e têm potencial para serem inovadoras. Tais empresas, conhecidas como *startups* (OECD, 2013), têm ganhado a atenção da mídia, de investidores e de potenciais novos empreendedores por apresentarem a possibilidade de um rápido crescimento. Além disso, é possível observar que muitas empresas inovadoras já foram *startups* em algum momento. Exemplos vindos de outros países não faltam: Airbnb, Uber, SpaceX, Dropbox, Snapshot, Spotify e Waze são empresas de base tecnológica inovadora e todas têm alto valor de mercado. No Brasil, a Associação Brasileira de *Startups* afirma existirem 4000 empresas deste tipo (ABStartups, 2017). Entretanto, não se pode afirmar que a inovação esteja presente em todas as *startups*. Assim, é necessária uma distinção entre uma *startup* inovadora e uma *startup* que não representa necessariamente uma novidade para mercado. E, por trás de cada uma destas novas empresas, há um empreendedor, que constituiu sua empresa com maior ou menor foco em inovação, estabelecendo assim uma relação entre o tipo de empreendedor e o tipo de empresa constituída (Smith & Miner, 1983). Há, portanto, a necessidade de classificar este universo de empreendedores a fim de compreendê-lo melhor e verificar qual é o papel da inovação na sua tipologia.

O problema fundamental da pesquisa foco deste estudo é delinear uma tipologia do empreendedor brasileiro de *startup*. A pergunta problema que imposta nessa investigação é:

- Quais são os tipos de empreendedores de *startup* no Brasil?

A definição de Schumpeter (2011) para empreendedor é a base teórica que conduzirá essa pesquisa. Assim, a inovação é o elemento crucial da investigação e é essa dimensão que foi evidenciada como ponto fundamental de análise.

1.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo principal da pesquisa é identificar os diferentes tipos de empreendedores de *startups* sob a perspectiva da inovação. A base empírica da investigação servirá como base para constituir uma tipologia específica a esse grupo de empreendedores.

Alguns objetivos específicos estão contemplados no escopo deste projeto e são complementares ao objetivo principal. Primeiro, pretende-se fazer uma distinção entre os empreendedores inovadores e os não inovadores tomando por base as suas narrativas, seu histórico profissional, sua motivação para decidir empreender e seu modelo de seu negócio. Segundo, no caso dos empreendedores inovadores, verificar se a inovação tem caráter perene na organização, ou seja, se ela é uma prática permanente em sua gestão ou se a inovação é algo mais efêmero e transitório. Por fim, a pesquisa pretende esclarecer qual é o papel que a cultura exerce sobre a capacidade de inovar dos empreendedores de *startups*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Fenômeno das *Startups*

A definição de *startup* ainda não é consenso no meio acadêmico. Em um sentido puramente semântico, significa o início de algo, que pode ser uma empresa, a ignição de um motor ou uma atividade qualquer. Entretanto, este significado evoca dúvidas, pois existem situações em que apontar exatamente o início de uma empresa não é tarefa simples. Se a medida adotada for a constituição formal da empresa perante as autoridades do Estado, como por exemplo no Brasil é a emissão do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, haverá a exclusão de empresas que começaram suas atividades antes de se formalizarem juridicamente. Além disso, o sentido moderno para *startup* está conectado à ideia de inovação e a simples obtenção de um registro da empresa não subentende inovação.

Afinal, que evento marca o início de qualquer empreendimento? A resposta a essa questão é variada e, para (Vesper, 1980) , pode abranger qualquer uma das seguintes condições:

- Quando o desejo de empreender é reconhecido.
- Quando surge a ideia para o novo empreendimento.
- Quando é rompido o contrato de trabalho com seu empregador.
- Quando são elaborados os contratos com os potenciais sócios, advogados, bancos, contadores ou consultores.
- Quando a empresa é legalizada diante dos órgãos oficiais.
- Quando o primeiro investimento financeiro acontece.
- Quando a empresa está apta a receber seu primeiro pedido.
- Quando o logotipo da empresa é exibido pela primeira vez.
- Quando o primeiro pedido é recebido.
- Quando a primeira entrega é realizada.
- Quando a empresa atinge seu ponto de equilíbrio (*break even*).
- Quando a empresa tem seu primeiro ano com lucro.

Para Repschlaeger, Ereik, & Zarnekow (2013), *startup* é uma empresa criada há menos de 5 anos, cujo faturamento é até EUR 5 milhões, com no máximo 50 empregados e que detenha competências especiais em tecnologia da informação e comunicação. Tal definição é apropriada ao estudo proposto pelos autores, porém exclui as empresas inovadoras em biotecnologia, por exemplo.

As *startups* podem ser definidas por bases diferentes, como seu potencial de crescimento ou seu foco em inovação tecnológica (OECD, 2013). Além disso, países diferentes adotam suas próprias definições para o que é uma *startup*. Desta forma, Argentina e Brasil as definem como sendo empresas de base tecnológica inovadora, enquanto para o Chile são empresas com alto potencial de crescimento e na Colômbia e no Peru são empresas do setor de tecnologia de informação e comunicação. Para a própria OECD (2013), *startup* é uma empresa que utiliza intensamente novas tecnologias ou que gerem grande impacto e, para as quais, mecanismos de suporte têm sido desenvolvidos na América Latina.

Entre os autores não acadêmicos, entre as definições de *startup* mais comumente utilizadas está a de Steve Blank, um empreendedor do Vale do Silício responsável por 8 *startups*, que diz a definir como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, recorrente e lucrativo (Blank & Dorf, 2014). Outro empreendedor de *startups*, Eric Ries, refere-se às *startups* como instituições humanas projetadas para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza (Ries, 2012).

No Brasil, algumas definições de *startups* são provenientes de instituições públicas e privadas ligadas a esse tipo de organização ou à pesquisa na área de inovação. A Associação Brasileira de *Startups* reúne empreendedores nessa modalidade de todo o país e conta com 4208 *startups* cadastradas em sua base de dados, sendo que 31% delas está localizado no estado de São Paulo. (ABStartups, 2017). Para essa associação, *startups* são empresas privadas de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza, perante a sociedade e o poder público em todos os seus níveis (ABStartups, 2014).

Na esfera pública, o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, define *startups* como sendo empresas

emergentes, com até 4 (quatro) anos de constituição, que desenvolvam software, hardware e serviços de tecnologias da informação ou ainda que se proponham a utilizar software, hardware e/ou serviços de TI (Tecnologia da Informação) como elementos do seu esforço de inovação (CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 2014).

Há na literatura científica e não científica tentativas de identificar algumas características típicas de uma *startup*. Sutton (2000) identificou 4 dessas características, embora tenha feito a ressalva de que não é possível afirmar que elas sejam exclusivas de *startups*:

- **Juventude e imaturidade**, significando que as *startups* têm pouca história e experiência acumuladas;
- **Recursos limitados**, onde os poucos recursos disponíveis são utilizados para desenvolver um produto, promovê-lo e na construção de alianças estratégicas;
- **Suscetibilidade a múltiplas influências**, considerando que investidores, sócios, clientes e competidores exercem considerável influência nas decisões sobre o quê e como as coisas devem ser feitas; e
- **Inserção em mercados e tecnologias dinâmicos, considerando que as *startups* são criadas para desenvolver tecnologias e produtos inovadores, o que as coloca em um ambiente de negócios que está em constante mudança.**

Startups são empresas recém-criadas que enfrentam mercados e tecnologias de alta volatilidade (Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek, & Abrahamsson, 2014). São empresas pequenas explorando novas oportunidades e que possuem características comuns, exibidas na tabela 1.

Tabela 1

Características comuns às *startups*

Característica	Descrição
----------------	-----------

Falta de recursos	Recursos econômicos, humanos e físicos são extremamente limitados.
Alta capacidade de reação	<i>Startups</i> são capazes de reagir rapidamente à mudanças em mercados, tecnologias e produtos em comparação às empresas mais estabelecidas.
Inovação	Estando em ecossistemas altamente competitivos, <i>startups</i> necessitam focar e explorar segmentos de mercado bastante inovadores.
Incerteza	<i>Startups</i> lidam com um ecossistema de grande incerteza sob diferentes perspectivas: mercados, atributos dos produtos, concorrência, pessoas e finanças.
Rápida evolução	<i>Startups</i> de sucesso buscam rápido crescimento e escala de negócio.
Pressão do tempo	O ambiente de negócios frequentemente força as <i>startups</i> a lançar rapidamente seus produtos e a trabalhar sob constante pressão.
Dependência de terceiros	Em função da falta de recursos, <i>startups</i> dependem de soluções externas para criar seus produtos: interfaces de programação (APIs), softwares de código aberto, terceirizações, falta de disponibilidade de produtos e serviços personalizados, etc.

Equipe pequena	As <i>startups</i> iniciam suas atividades com uma equipe bem reduzida.
Produto único	Toda a atenção é direcionada para um único produto ou serviço.
Pouca experiência da equipe	Uma parte considerável da equipe de desenvolvedores é formada por pessoas com menos de 5 anos de experiência. É comum serem estudantes recém graduados.
Empresa nova	A empresa foi criada recentemente
Organização completa	Todos na organização têm grandes responsabilidades, sem necessidade de muita hierarquia. As <i>startups</i> são geralmente centradas em seu fundador.
Alto risco	A taxa de fracasso das <i>startups</i> é considerada muito alta.
Não se sustenta sozinha	Em seus estágios iniciais, as <i>startups</i> precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades, como investidores anjos, capitalistas de risco, capital pessoal, etc.
Pouca experiência de trabalho	A cultura organizacional ainda não está estabelecida.

A limitação de recursos financeiros é um desafio a ser superado pelas *startups*. Uma alternativa é buscar investidores externos, algo que não é tão simples de se conseguir. Os investidores, por sua vez, utilizam alguns critérios para selecionar quais *startups* receberão investimentos. Para Cusumano (2013), os investidores priorizam investir em pessoas, empreendedores ou em uma equipe de gestores, deixando as ideias em segundo plano. O potencial do mercado também é importante e é avaliado nas dimensões do seu tamanho potencial, na possibilidade de que esse mercado possa crescer rapidamente e na perspectiva de lucro para os novos entrantes. Se a *startup* está desenvolvendo um produto ou serviço que possa ser bastante atraente aos seus clientes, que vá ao encontro de suas necessidades, isso favorece o aporte de investimentos, especialmente se acompanhado de pesquisas qualitativas e quantitativas que comprovem essa atração. A superação da falta de credibilidade por parte dos seus clientes no produto ou serviço que a *startup* está ofertando também é avaliada pelos investidores, pois, afinal, 90% dos novos empreendimentos fracassam, o que gera desconfiança na adoção de novas tecnologias e serviços por potenciais clientes. Ainda de acordo com Cusumano (2013), *startups* que logo no início das atividades demonstram algum crescimento e lucratividade são mais capazes de atrair investidores, que também observarão se seus empreendedores são capazes de manter o foco, ao mesmo tempo que tenham flexibilidade de mudar tudo, do modelo de negócios ao produto final. Por fim, os investidores querem ter um retorno financeiro grande, buscam ganhos superiores a 20% anuais, dentro de um prazo máximo de até 7 anos. *Startups* que indiquem serem rentáveis nesse patamar certamente receberão aportes financeiros significativos de investidores.

Um outro desafio imposto a muitas *startups* está relacionado à sua falta de estrutura inicial e a necessidade de inovar. São muitas as *startups* que começam sem estrutura alguma, apenas com algumas ideias e pessoas dispostas a empreender. No entanto, a fim de alcançar objetivos como escala e lucro as *startups* também precisam se estruturar como empresas. O esforço por estruturar-se é parte do ato de empreender que, somado à necessidade de inovar, impõe enormes desafios a esse tipo de organização. Os dois processos – empreender e inovar, nem sempre coexistem nas empresas em geral, mas são fundamentais nas *startups*. Utilizando uma pesquisa que permitiu analisar os dois processos, Rocha (2016) organizou e testou um *framework* capaz de guiar o desenvolvimento de uma *startup*, desde a identificação de uma oportunidade até o lançamento de um produto ou serviço no mercado, e verificou por meio de um caso prático que é possível unir processos de estruturação da empresa com os processos de inovação, de modo que ambos ocorram concomitantemente.

Para os fins da presente pesquisa, foi adotada uma definição de *startup* alinhada com as características desse tipo de empreendimento identificadas por Sutton (2000):

Startups são empreendimentos novos, com pouca história e experiência, dotadas de poucos recursos que estão destinados ao desenvolvimento de produtos ou serviços, suscetíveis a múltiplas influências de sócios, investidores, clientes e competidores, e inseridas em mercados e tecnologias dinâmicos e inovadores.

2.1.1 Os Programas de Apoio às Startups

Assim como muitos países já perceberam que as *startups* podem representar um ganho em termos de inovação e desenvolvimento econômico, grandes empresas também investem nessa categoria de empreendimento. Existem dois tipos de investimentos nesse sentido: o *corporate venturing* e o *ecosystem venturing*.

Segundo Zaffalon e Santos (2003) *corporate venturing* é a criação de novos negócios em ambientes de alta incerteza, com gestão autônoma e objetivando a criação de valor para a empresa-mãe. É uma modalidade de investimento corporativo onde a empresa aloca diversos tipos de recursos (físicos, econômicos, humanos) para investir em negócios inovadores.

Já o *ecosystem venturing* é definido por Zafallon, Santos, & Kuniyoshi (2013) da seguinte forma:

Ecosystem Venturing: trata-se da modalidade de *corporate venturing* onde a empresa dedica recursos e pessoas investindo em negócios inovadores em sua própria cadeia de suprimentos. Ocorre quando a empresa depende da evolução de uma comunidade de negócios inter-relacionados formada por fornecedores, agentes, distribuidores, franqueados, empreendedores ou produtores de produtos complementares.

Alguns programas corporativos de apoio às *startups* podem ser identificados como iniciativas de *ecosystem venturing*, pois fundamentam-se na premissa de que as startups podem contribuir

para o desenvolvimento de novos negócios e seus empreendedores têm o potencial de se tornar clientes das empresas mantenedoras. Apoiar *startups* têm um caráter estratégico nesse contexto e alguns exemplos desse tipo de programa estão identificados na tabela 2.

Tabela 2

Exemplos de *ecosystem venturing* ligado a *startups*

Empresa	Programa	Tipo de Apoio	URL
Google	Launchpad Accelerator	Aceleradora	https://developers.google.com/startups/
Microsoft	Bizspark	Licenciamento de softwares a custos reduzidos	https://bizspark.microsoft.com/
Amazon	AWS Startup	Serviço de computação em nuvem a custos reduzidos	https://aws.amazon.com/pt/startups/
Itaú	Cubo	<i>Coworking</i> , palestras, treinamentos	https://cubo.network/

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Naturalmente, os sistemas de apoio às startups não estão restritos apenas a grandes empresas. De fato, as *startups* estão inseridas em um conjunto de elementos muito mais amplo, complexo e diverso de instituições, grupos sociais, mercados, sistemas regulatórios, etc., como pode verificar M. C. F. R. dos Santos (2016), que pesquisou e mapeou todo esse ecossistema em que as startups de softwares de São Paulo estão inseridas, resultando na figura 1.

Figura 1

Mapa do ecossistema de *startups* de software de São Paulo

Nota. Fonte: M. C. F. R. dos Santos (2016)

Em comparação com outros países, o Brasil tem poucos programas de incentivos às *startups*, na maioria das vezes restringindo-se a programas de aceleração e mentorias (M. C. F. R. dos Santos, 2016). Em relação a financiamento público, são bem restritas as opções do empreendedor brasileiro para obter recursos financeiros para sua *startup*. Já os recursos privados oriundos de investidores contêm uma exigência de retorno rápido, o que nem sempre é uma realidade para as *startups*, que precisariam investir por muito mais tempo em pesquisa e desenvolvimento antes de se tornarem lucrativas. Por outro lado, os empreendedores não têm a prática de trabalhar em colaboração com empresas e outros empreendedores, preferindo fazer negócios de forma mais isolada, o que impacta na velocidade com que esses negócios poderiam evoluir.

2.2 Empreendedores e Empreendedorismo: Definições e Conceitos

Para Ahmad e Seyour (2008), a falta de uma definição única de empreendedorismo, em parte, deve-se às diferentes abordagens, em diferentes áreas de pesquisa sobre o tema, que incluem antropologia, ciências sociais, econômicas e administração e, adicionalmente, a busca desta definição única torna-se mais complicada em razão da proliferação de subcategorias de empreendedorismo, incluindo empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno e externo e o *corporate venturing*.

No contexto desta pesquisa, optou-se pelo uso das definições que, atualmente, são utilizadas pela OCDE, apresentadas por Ahmad e Seymour (2008):

Empreendedores: são pessoas, necessariamente donos de negócios, que buscam gerar valor por meio da criação ou expansão de alguma atividade econômica, identificando e explorando novos produtos, processos e mercados;

Atividade empreendedora: é a ação humana empreendedora que busca gerar valor por meio da criação e expansão da atividade econômica, identificando novos produtos, processos e mercados; e

Empreendedorismo: é o fenômeno associado à atividade empreendedora.

Estas definições não contemplam o elemento da inovação como cerne da atividade empreendedora. Entretanto, esse elemento é central na definição de Schumpeter (2011): “A implementação de novas combinações é chamada de ‘empreendimento’; os indivíduos cuja função é implementá-las são chamados de ‘empreendedores’” (Schumpeter, 2011, p. 57).

Importa notar nessa definição que o indivíduo empreendedor não está condicionado a ser proprietário de um negócio e, da mesma forma, um proprietário de negócio não resulta ser empreendedor. Tal definição parece adequada especialmente quando verificamos a existência do intra-empreendedorismo, ou seja, o empreendedorismo realizado internamente por empresas já consolidadas, objetivando a inovação de seus negócios ou mesmo por fora das empresas em unidades de negócios independentes (S. A. dos Santos & Zaffalon, 2005).

Além do vínculo fundamental com a inovação, sem o qual o indivíduo sequer poderia ser chamado de empreendedor, há um outro ponto importante no conceito de Schumpeter (2011) que se relaciona com a temporalidade da inovação. Para este economista, o empreendedor é aquele que implementa novas combinações, porém perde este título quando se estabelece e passa a administrar seu negócio de forma pragmática, sem continuar inovando. Sendo assim, afirma ainda Schumpeter (2011) que dificilmente alguém se mantém empreendedor por décadas seguidas de sua vida profissional, dada a dificuldade em inovar sempre. E, da mesma forma, dificilmente um dono de negócio não teve seu momento de empreendedor, mesmo que em um grau modesto.

Há um significado importante nessa temporalidade. A atividade empreendedora é efêmera. Tal transitoriedade pode ter desdobramentos quando as empresas *startups* estão em evidência, afinal os indivíduos que as constituem podem não ser necessariamente inovadores e, se o forem, podem não o ser no futuro ou não ser o foco de sua atenção neste estágio. Assim, pode-se indagar se a inovação foi a fonte primária para a constituição da *startup*, e considerar, em caso positivo, como isso ocorreu e, além disso, se há uma preocupação de que a inovação continue no foco das atenções destes empreendedores.

2.3 Importância do Empreendedor Para a Economia

Desenvolvimento econômico é definido por Bresser-Pereira (2006) da seguinte forma:

O desenvolvimento econômico é um fenômeno histórico que passa a ocorrer nos países ou Estados-nação que realizam sua revolução capitalista, e se caracteriza pelo aumento sustentado da produtividade ou da renda por habitante, acompanhado por sistemático processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico. (Bresser-Pereira, 2006, pp. 1).

Até a década de 1930, as teorias econômicas que procuravam explicar o desenvolvimento econômico tinham algumas limitações, entre elas a de considerar que este desenvolvimento advinha do aumento da população ou da riqueza e que, portanto, a origem deste desenvolvimento estava inserida no próprio sistema econômico, ou seja, excluía fatores e agentes externos à teoria econômica. Assim, considerava Schumpeter (2012) que havia uma lógica no pensamento do desenvolvimento econômico que estava ensimesmada, pois considerava que a causa do desenvolvimento era a consequência de algum outro

desenvolvimento anterior ao primeiro. Ao segregar este desenvolvimento intrínseco, buscava Schumpeter (2012) observar outros fenômenos que surgem espontaneamente na economia e que também seriam responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Tais fenômenos acontecem na esfera da vida industrial e comercial e são alterações diferentes daquelas já conhecidas do sistema econômico, como mudanças significativas no equilíbrio entre oferta e demanda, por exemplo.

O fenômeno que importa a Schumpeter (2012) é o que ocorre quando há uma reorientação do aparelho produtivo de modo a criar novas necessidades nos consumidores e que, por sua vez, produz um estado de desequilíbrio econômico. Essa reorientação tem o sentido de produzir novas combinações dos fatores de produção que abrangem cinco casos:

- Produção de um novo bem;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de um novo mercado;
- Conquista de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou produtos semimanufaturados; e
- Uma reorganização econômica, como a criação ou a destruição de um monopólio.

Percebe-se que o sentido dado por Schumpeter (2012) para novas combinações é o que se chama hoje de inovação. Para ele, o empresário não é um inventor, ou pelo menos não é condição essencial ser inventor. “As funções do inventor ou, em geral, do técnico não coincidem com as do empreendedor”. (Schumpeter, 2012, p. 173). Ser empresário tem raízes comportamentais, pois nessa função a pessoa exerce um tipo de liderança específica e supera obstáculos institucionais, sociais e pessoais. É um revolucionário da economia e o pioneiro involuntário de uma revolução social e política. O lucro é um motivador menor para o empresário schumpeteriano. O que realmente o move é o desejo de realizar um sonho, a vontade de vencer e o prazer de criar.

As novas combinações poderiam ser executadas pelos mesmos protagonistas históricos, sejam empresas, indivíduos ou o Estado, que já controlam os processos produtivos, mas também por outros que podem estar de fora deste sistema (Schumpeter, 2012). Essas novas combinações são retiradas das antigas, ou seja, utilizam recursos que já estão disponíveis, até mesmo os

recursos humanos ociosos, os desempregados, podem ser considerados como uma condição favorável para a implantação de novas combinações. O fato de que elas são retiradas a partir dos mesmos recursos das antigas combinações é o que expõe o elemento destruidor das empresas estabelecidas, dada a escassez dos recursos.

Naturalmente, outros fatores que explicam o desenvolvimento econômico não estão excluídos, como, por exemplo, o aumento das reservas e a expansão da demanda, mas o que realmente importa, o elemento central deste desenvolvimento, está nas novas combinações dos fatores de produção. Para que estas novas combinações ocorram é fundamental o acesso aos recursos, que é provido pelo capitalista. Há uma conexão clara entre crédito e implantação do novo e que faz todo sentido, pois, para Schumpeter (2012), o sistema capitalista surgiu de fato ligado ao financiamento de novas combinações.

Schumpeter (2012) é sem dúvida um dos autores seminais no estudo do papel da inovação e do empreendedorismo para o crescimento econômico. No entanto, a inclusão da tecnologia como um elemento essencial e inserido na dinâmica econômica veio ocorrer somente mais tarde, com a escola neo-Schumpeteriana (Perez, 2009a). Até então, a tecnologia era entendida como sendo algo exógeno à economia. Com essa mudança de visão, economistas e cientistas sociais passaram a pesquisar o tema da tecnologia sob a perspectiva de suas áreas, identificando características comuns nos processos de evolução econômica, nas inter-relações entre tecnologia e economia e nas revoluções tecnológicas.

Para Perez (2009), as inovações radicais geralmente surgem em um formato mais primitivo. Quando o mercado passa a aceitar essa inovação, ela passa a ser sujeita a uma série de inovações incrementais. As modificações vão ocorrendo lentamente no início, período em que fabricantes, designers, distribuidores e consumidores trocam intensamente informações e experiências até que um design dominante se estabeleça no mercado. Em um estágio de maturidade, quando os ganhos vão se reduzindo, os investimentos em inovação também se reduzem. Tal estágio de maturidade constitui-se em um novo paradigma técnico, uma lógica coletiva e compartilhada na convergência do potencial tecnológico, custos relativos, aceitação do mercado, coerência funcional e outros fatores (Perez, 2009a). As inovações incrementais que seguem as inovações radicais são essenciais, pois são elas que garantem a expansão da nova tecnologia. Essa expansão

é que atrairá investimentos, possibilitará ganhos de escala e influenciará no crescimento econômico.

A inovação costuma ser um processo coletivo, pois envolve diversos agentes de transformação: fornecedores, distribuidores, consumidores e muitos outros (Perez, 2009a). Além disso, grandes inovações tendem a ser indutoras de mais inovações, gerando, nesse processo, *clusters*, locais com grande concentração de empresas inovadoras. O Vale do Silício, na Califórnia (USA) é um bom exemplo desse tipo de *cluster*. A inter-relação dos diversos agentes envolvidos em inovações dá origem a um sistema de tecnologia. Tal sistema é capaz de alterar até mesmo o contexto institucional e a cultura de onde eles ocorrem. Nesse sentido, as inovações individuais estão interconectadas a sistemas tecnológicos que, por sua vez, estão conectados às revoluções tecnológicas.

Uma revolução tecnológica pode ser definida como “um conjunto de rupturas radicais, formando uma grande constelação de tecnologias interdependentes, um *cluster* de *clusters* ou um sistema de sistemas” (Perez, 2009, p. 189). O que distingue uma revolução tecnológica são duas características básicas:

- A grande interconexão e interdependência dos sistemas participantes em suas tecnologias e mercados;
- A capacidade de transformar profundamente o restante da economia e, eventualmente, a sociedade.

Do século XVIII até os anos 2000 o mundo passou sucessivamente por cinco revoluções tecnológicas (Perez, 2009a), relacionadas na tabela 3.

Tabela 3

As cinco revoluções tecnológicas sucessivas: 1770 a 2000

Nome popular para o período	Fato que iniciou a revolução	Ano	Países centrais na revolução
Revolução Industrial	Inauguração do moinho de Arkwright	1771	Inglaterra
Era do Vapor e das estradas de ferro	Teste da máquina a vapor de Stephenson Rocket	1829	Inglaterra, espalhando-se pela Europa e Estados Unidos.
Era do Aço, eletricidade e engenharia pesada	Abertura da usina de aço de Carnegie Bessemer em Pittsburgh	1875	Estados Unidos e Alemanha, superando a Inglaterra.
Idade do Óleo – o automóvel a e produção em massa	Lançamento do modelo T de Henry Ford	1908	Estados Unidos, com a competição da Alemanha, espalhando-se pela Europa mais tarde.
Era da Informação e Telecomunicação	Anúncio do microprocessador da Intel em Santa Clara, Califórnia	1971	Estados Unidos, espalhando-se pela Europa e Ásia.

Nota. Fonte: Perez (2009)

As revoluções tecnológicas têm em comum algumas características estruturais que são relevantes para que elas ocorram (Perez, 2009a). As tecnologias originam-se das mesmas áreas do conhecimento científico e usam princípios de engenharia similares e requerem habilidades

semelhantes para serem projetadas e operadas. Além disso, as revoluções tecnológicas estimulam o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos e distribuição. Há também uma dinâmica mutuamente dependente entre os agentes das inovações, sendo comum que um represente o mercado do outro, como observável no caso de computadores e semicondutores – quanto mais inovação em um, mais haverá inovação no outro, e vice-versa. Por fim, a difusão das inovações gera um padrão coerente de consumo e uso, permitindo que o aprendizado de um sistema facilite o aprendizado e o uso do próximo.

As revoluções tecnológicas só podem receber essa designação se tiverem força e poder suficiente para superar as fronteiras e se transformar, assim, em Paradigmas Tecno-Econômicos (Perez, 2009a), impactando a economia e modificando estruturas sociais e institucionais. Esse impacto econômico pode ser evidenciado pela criação de grandes bolhas tecnológicas, isto é, quando o mercado financeiro para de buscar ganhos por dividendos e passa a procurar obter ganhos de capital, resultando em um descolamento entre o valor dos papéis e o valor real das empresas (Perez, 2009b).

As inovações tecnológicas são sempre seguidas por inovações no mercado financeiro que, rapidamente, inventa, aprende e difunde novas maneiras de prover capital de risco, atrai novos investidores e mitiga os riscos envolvidos (Perez, 2009b). Com isso, em um breve espaço de tempo, começa a haver mais capital disponível do que novos projetos necessitando de fundos. O risco tecnológico é reduzido após um período de intensa experimentação, embora o sucesso mercadológico permaneça sendo incerto. Assim mesmo, investidores de todos os tipos continuam alocando fundos para esse tipo de empreendimento, numa espécie de “exuberância irracional”. Tais condições favorecem o surgimento de grandes bolhas tecnológicas que são caracterizadas quando há alta concentração na nova tecnologia e na infraestrutura que a envolve, além da sua dissociação da economia real (Perez, 2009b). Há excesso de investimento nessa situação e tal condição favorece a intensificação da experimentação com essas novas tecnologias.

A cada avanço tecnológico há necessidade de um novo arranjo financeiro que possa acomodar e permitir a proliferação de novos empreendimentos. Foi um rearranjo desses que permitiu o surgimento do Vale do Silício, quando surgiram os primeiros investidores-anjo e os primeiros capitalistas de riscos do setor (Perez, 2009b). Ainda que esses novos arranjos financeiros

possam gerar bolhas pela abundância de crédito ou bolhas por oportunidades de investimentos em novas tecnologias, existem consequências positivas nesses movimentos especulativos para a economia em geral. Eles permitem o desenvolvimento de novos setores, o surgimento de grandes empresas e o rejuvenescimento das mais antigas por se adequarem a um novo paradigma tecnológico. Até mesmo regiões geográficas emergem como polos de crescimento econômico, enquanto que outras perdem importância. Nesse movimento, países podem trocar de posições em relação aos seus índices de desenvolvimento e riqueza. Após a fase de turbulência econômica, há um período de acomodação, onde proliferam as fusões, aquisições e reestruturações que culminam na formação de grandes conglomerados de empresas. São essas grandes companhias, como a Google e a Microsoft que estão agora altamente capitalizadas e têm a possibilidade de adquirir pequenas empresas inovadoras.

As crenças religiosas parecem exercer algum papel quanto a uma maior ou menor atividade empreendedora em um país. Para Weber (2014), o protestantismo parece predominar entre os empreendedores e países capitalistas. Já o confucionismo contribui para que muitos países asiáticos tenham uma visão de longo prazo que favorece o empreendedorismo (Hofstede & Hofstede, 2005), assim como os princípios do judaísmo que reforçam a ideia de progresso encorajando o olhar para o futuro (Harrison, 2000). Entretanto, Acemoglu & Robinson (2012) contestam esta teoria e citam como exemplos a Itália e a França onde o catolicismo prevalece, exatamente a religião que para Weber (2014) não favorece o florescimento do capitalismo.

A invenção é matéria prima da inovação e ela pode surgir em qualquer lugar do mundo, embora um ambiente favorável seja determinante para o desenvolvimento de uma indústria. O ato da invenção pode estar desconectado de outras características nacionais (Porter, 1993), portanto, a princípio, poderia surgir no Brasil, assim como em qualquer parte do planeta. A diferença é transformar estas invenções em uma indústria competitiva. Esta transformação não é aleatória: para que ela ocorra é necessário que um sistema de forças determinantes da vantagem nacional atue. Este sistema envolve a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas, as condições dos fatores de produção, as condições de demanda e as indústrias correlatas e de apoio. Este conjunto de determinantes e suas interações é conhecido como “Diamante de Porter”. Por meio deste modelo, Porter (1993) procura explicar a origem das vantagens competitivas de diferentes países. Este modelo, além de contemplar os determinantes já citados, enfatiza ainda o papel dos governos que têm o poder de melhorar ou piorar a vantagem nacional, influenciando e sendo

influenciado por estes determinantes ativamente, por intermédio de subsídios, políticas econômicas e educacionais entre outras. A invenção e o empreendedor estão no centro da vantagem nacional, porém, se este sistema de determinantes não for favorável, esta invenção poderá não vir a ser uma fonte de desenvolvimento e poderá inclusive ser explorada por algum outro país.

As empresas de base tecnológica certamente são consideradas protagonistas do desenvolvimento econômico, pois permitem a geração de novos produtos e serviços nacionais que podem tanto substituir importações quanto entrar em mercados externos, servindo como fonte de riqueza para o país por meio das exportações e do pagamento de impostos (S. A. dos Santos, 2005). Entretanto, faz-se necessária uma exatidão na definição do que é este tipo de empresa para que sejam desatacadadas as diferenças das demais firmas: “ Empresas de base tecnológica são empresas que, ou utilizam conhecimento para gerar e comercializar novas tecnologias, ou utilizam tecnologias emergentes, na criação e comercialização de bens e serviços que não seriam competitivos sem a incorporação desta tecnologia” (Rodrigues & Souza, 2012, p.47).

2.4 O Empreendedor Brasileiro

Há controvérsias quando a questão é a mensuração do empreendedorismo no Brasil comparativamente com outros países do mundo. Alguns estudos apontam o Brasil como sendo um país de muitos empreendedores (GEM, 2015), entretanto há outros que indicam que o país está mal posicionado em termos de inovação (INSEAD, 2015). Se existe pouca inovação, não é possível existirem muitos empreendedores schumpeterianos, pois ela é essencial para este tipo de empreendedor.

Uma importante fonte sobre o tema é o GEM (Global Entrepreneurship Monitor), uma instituição que realiza pesquisas de classe mundial a respeito do tema do empreendedorismo há 16 anos e engloba mais de 100 países, contemplando estudos acerca do comportamento empreendedor, atitudes individuais e contextos nacionais que impactam a atividade empreendedora de cada país (GEM, 2015). Os resultados das pesquisas são divulgados em relatórios e publicados em seu site. Uma das métricas adotadas pelo GEM é a taxa de proprietário de negócios estabelecidos, definida como a proporção da população entre 18 e 64

anos que atualmente é proprietária de seu próprio negócio, isto é, são donos e gerenciam um negócio em funcionamento que paga salários ou realiza qualquer outro tipo de pagamento a seus proprietários há mais de 42 meses (GEM, 2015). A figura 2 exibe uma comparação desta taxa entre Brasil, China, França, Alemanha e Estados Unidos e confirma o Brasil como estando à frente de países bastante desenvolvidos ou em desenvolvimento na quantidade de donos do seu próprio negócio.

Figura 2

Comparação da taxa de proprietários de negócio próprio há 42 meses

Nota. Fonte: GEM (2015)

Outro dado advindo do GEM e amplamente empregado e divulgado no Brasil é o indicador do nível de atividade empresarial no estágio inicial, que é o percentual da população entre 18 e 64 anos que é um novo empreendedor ou dono de um novo negócio. A comparação do Brasil com os mesmos países da figura 2 está exibida na figura 3.

Figura 3

Comparação da taxa de proprietários de novos negócios

Nota. Fonte: GEM (2015)

Segundo o GEM (2015), 17,2% da população entre 18 e 64 anos tem um novo negócio, superando assim todos os demais países. A Alemanha, por exemplo, tem apenas 5,3%, praticamente a mesma taxa da França. Os Estados Unidos têm 13,8% e a China 15,5%.

Com base especificamente nestes dados, o Brasil de fato pode ser considerado um país com um grande número de empreendedores proporcionalmente à sua população. O GEM, porém, faz a seguinte ressalva:

...como sugerido no GEM / relatório do Fórum Econômico Mundial sobre a ambição empreendedora e inovação (2015), essas empresas não são inovadoras e não se espera que contratem muitos funcionários. Assim, o impacto gerado é limitado em termos de

número de empregos criados e no desenvolvimento de novos produtos e serviços (GEM, 2015).

Outro aspecto importante do empreendedorismo brasileiro está relacionado à motivação que indivíduos têm para iniciar um novo negócio. Existem duas motivações básicas para empreender: necessidade ou oportunidade (GEM, 2015). O indivíduo que empreende por necessidade faz essa escolha por uma questão de sobrevivência, muitas vezes por falta de alternativas. O empreendedor por oportunidade identifica uma chance de ganhos maiores, mesmo que já tenha uma renda estabelecida. Em países desenvolvidos, a taxa de empreendedores por oportunidade é maior do que em países em desenvolvimento. As condições do mercado de trabalho também influenciam essa taxa. Assim, quando os índices de desemprego aumentam, também aumentam os empreendedores por necessidade e reduzem os empreendedores por oportunidade.

A crise econômica brasileira, evidenciada pela queda no PIB e pela elevação das taxas de desemprego, influenciou as motivações dos novos empreendedores no país. A figura 4 mostra uma mudança a partir de 2014, ano de início da queda do PIB, quando, a partir de então, a motivação para empreender por necessidade aumentou significativamente e a opção de empreender por oportunidade teve forte redução.

Figura 4

Taxa de crescimento do PIB, de desocupação e taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade como proporção da taxa de empreendedorismo inicial

Nota. Fonte: GEM (2015)

A participação dos pequenos negócios no PIB – Produto Interno Bruto Brasileiro é de apenas 27%, concentrados no comércio e em serviços na região sudeste do país, como mostra a tabela 4.

Tabela 4

Participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro

Concentração por setor		Concentração por região	
Agropecuária	1%	Norte	5%
Construção Civil	7%	Centro-Oeste	8%
Indústria	13%	Sul	17%
Serviços	37%	Nordeste	19%
Comércio	42%	Sudeste	51%

Nota. Fonte: Sebrae, 2016

Em relação à igualdade de gêneros, o Brasil está melhor do que muitos países em relação ao empreendedorismo de sua população. Homens e mulheres empreendem praticamente em igualdade, muito diferente do que ocorre em outros países. A tabela 5 exibe a taxa de empreendedorismo por gênero em 7 países diferentes. Comparativamente, o Brasil apresenta uma relativa igualdade entre gêneros nesse ponto, diferente de países como a Alemanha, por exemplo, onde há uma predominância masculina no ato de empreender.

Tabela 5

Taxas de empreendedorismo de acordo com o gênero

Países	Masculino	Feminino
Brasil	21,7	20,3
África do Sul	11,6	7,0
Alemanha	6,1	3,3
China	15,3	10,3
Estados Unidos	14,6	9,2
Índia	13,7	7,9
México	23,0	19,2

Nota. Fonte: GEM Brasil (2015)

O empreendedor brasileiro tem uma relação ambígua com o Estado. Ao mesmo tempo em que existem críticas dos empreendedores a um suposto excesso de intervencionismo estatal em suas iniciativas privadas, há também uma queixa da falta de atenção aos problemas de quem inicia uma empresa no país. Um exemplo é o acesso ao crédito para as pequenas empresas, limitado e caro, enquanto que algumas poucas empresas recebem condições de créditos excepcionais por meios dos bancos oficiais: estatais como o BNDES e o Banco do Brasil. Essas especiais condições de crédito têm ainda um outro efeito: muitas vezes criam uma condição de dependência das empresas dessas condições e, portanto, de benefícios do Estado brasileiro. Assim, muitos empresários afirmam que só farão novos empreendimentos se houver apoio do Estado ou só agirão se o governo agir antes (Feldmann, 2010a). Uma causa provável desta dependência é relacionada à história brasileira. Como explicam Fleury e Fleury (2011), a colonização brasileira foi realizada por meio da concessão das Capitâneas Hereditárias, cujo

protagonista era uma autoridade estatal, exatamente o contrário da colonização norte-americana, que foi fundada na iniciativa privada. Já no início do século XX, verifica-se que tal dependência irá perpetuar-se quando o governo brasileiro resolve empreender criando grandes companhias como a CSN, a Vale do Rio Doce e a Petrobrás, excluindo qualquer participação de agentes privados nacionais. Além disso, constantes mudanças no ambiente regulatório macroeconômico contribuem para que o empreendedor brasileiro procure proteger-se, tendo o Estado como sócio. As políticas de substituição das importações, que se tornariam meramente reproduções de produtos importados, e políticas protecionistas setoriais mal planejadas, como a Lei de Informática, não contribuíram para a criação de empresas verdadeiramente brasileiras e autônomas em relação à participação estatal.

2.4.1 *Empreender em um Ambiente Hostil*

O Brasil vive atualmente um momento de instabilidade política e econômica, algo que não chega a ser uma novidade. A história brasileira recente parece mostrar que, de fato, os períodos de estabilidade foram mais raros que os de instabilidade. Há neste cenário claras consequências para a atividade empreendedora brasileira. Para exercer a atividade de empreendedor é necessário obedecer aos aspectos legais exigidos pelo Estado. Entretanto, o país muda as regras constantemente. O projeto *Doing Business* do Banco Mundial proporciona uma medida objetiva dos regulamentos para fazer negócios e sua implementação em 190 países. Em 2015, o Brasil estava na 167ª posição; em 2016, subiu para o 121º lugar; e em 2017, voltou a cair para a 123ª posição (The World Bank, 2015, 2016, 2017). Se comparado apenas com os países da América Latina, o Brasil continua em 23º lugar entre os 32 países pesquisados da região, atrás de México, Colômbia, Peru, Uruguai, Paraguai e Argentina.

O Brasil está entre os países mais burocráticos e custosos para se empreender. Registrar um novo negócio significa passar por 11 procedimentos diferentes, leva em média 101 dias para finalizar o processo e custa 4,1% da renda per capita. Obter um alvará para construir um simples depósito pode levar em média 400 dias. Além disso, o empreendedor precisará alocar, em média, 2038 horas da sua equipe, por ano, apenas para pagar os impostos, um número extremamente elevado quando se compara a média dos países da América Latina que é de 342,6 horas (The World Bank, 2017).

Certa estabilidade econômica é necessária, dado que muitos empreendimentos trarão resultados em médio ou longo prazo, o que exige planejamento baseado em um horizonte maior de tempo. No primeiro ponto, a instabilidade econômica e política brasileira desencoraja o empreendedor, pois leis e normas que regem os negócios sofrem constantes mudanças e possuem a finalidade de tentar resolver problemas de curto prazo do país. Mudam-se as regras que atingem diretamente o empreendedor, seja onerando sua carga tributária ou aumentando a burocracia, com consequências para sua produtividade. Em relação à participação da sociedade civil nas decisões governamentais, raramente ela existe. Muitas decisões são tomadas por governos sem qualquer consulta à sociedade e, da mesma forma, governos que ofereceram a oportunidade de participação nas suas decisões a seus cidadãos perceberam pouca receptividade a ela e menor ainda foi sua adesão. Perpetua-se assim um sistema pouco inclusivo onde tanto o Estado quanto seus cidadãos e suas organizações têm responsabilidade por esta pouca inclusão.

Esse contexto de instabilidade e exclusão pode ter influência sobre a confiança do empreendedor sobre seus negócios. O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae & Fipe, 2016) mede o índice de confiança dos empreendedores brasileiros por meio do seu ICPN - Índice de Confiança dos Pequenos Negócios no Brasil. A figura 5 exibe como o índice de confiança caiu em relação aos anos anteriores à crise econômica que se iniciou em 2014.

A orientação para o longo prazo é, para (Hofstede & Hofstede, 2005), essencial para a atividade empreendedora. Dois valores destacados da cultura confucionista contidos nesta orientação são a persistência e a parcimônia, fundamentais para o empreendedorismo. Seu oposto, a orientação de curto prazo, desencoraja iniciativas a aceitar e assumir riscos e impõe uma inflexibilidade que é fatal para quem deseja empreender. Neste ponto, a questão da instabilidade política e econômica brasileira acaba por interferir nesta orientação, pois a todo momento vive-se uma situação nova que requer ações imediatas. Com isso, impossibilita-se a construção de planos de longo prazo e, assim, o empreendedor brasileiro vive tomado pelo desafio da sobrevivência, mais do que pela intenção de construção do novo.

Figura 5

ICPN – Índice de Confiança dos Pequenos Negócios no Brasil 2012-2016

Nota. Fonte: Sebrae (2016)

O custo para uma empresa se financiar e investir também é extremamente alto. A taxa de juros do Banco Central atualmente está em queda, mas é, hoje, de 10,25% ao ano. No entanto, esta taxa ainda é uma das mais altas do mundo. Entre 169 países pesquisados, 21 países têm taxas de juros iguais a 0 (zero), 4 países têm taxas negativas (Suíça, Dinamarca, Suécia e Japão), sendo que 56% dos países têm taxas inferiores a 5% ao ano. Considerando-se o custo total dos empréstimos, o empreendedor brasileiro evita obter financiamento com recursos de instituições financeiras, como bancos oficiais ou privados (“Trading Economics,” 2017).

2.5 O Que É Uma Inovação

Inovar é implementar novas combinações dos fatores de produção (Schumpeter, 2011).

Quando o assunto é inovação, a primeira ideia que as pessoas têm é a de um produto novo. Na verdade, inovar é muito mais que isso. O modelo simplista para inovação sugere um processo linear, no sentido de causa e efeito e mão única, para seu surgimento e desenvolvimento (Swann, 2013). Este modelo está representado na figura 6:

Figura 6

Processo simplificado de inovação

Nota. Fonte: Swann, 2013

Este modelo está longe de representar a realidade. O caminho para a inovação é complexo, multidirecional e incerto. Para piorar, a própria definição de inovação é variada, já que é utilizada por uma miríade de áreas do conhecimento, cada uma produzindo sua definição própria ou adaptada, que sirva ao seu contexto de pesquisa (Swann, 2013).

Para definir o que é inovação é apropriado primeiro definir o que não é inovação. Inovação não é criatividade. Criatividade é uma atividade cuja finalidade é a geração de ideias, embora alguns autores também a considerem como um processo (Swann, 2013). Inovação também não é P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Pesquisa é o processo de produção de novos conhecimentos científicos, enquanto o desenvolvimento se apropria deste conhecimento e transforma-o em um projeto ou em um protótipo de um novo produto ou de um novo processo. Inovação não é design, que é uma palavra de origem norte-americana e que contém múltiplos significados. Design, portanto, possui uma definição multifacetada que a caracteriza como sendo uma visão, um processo e um resultado; é o que adiciona uma dimensão extra para qualquer produto. Design pode ser parte da inovação, mas não é a inovação em si. Por fim, inovação não é uma invenção. A invenção, resultado da geração de ideias, não acarreta necessariamente em uma exploração comercial desta invenção. Existe ainda uma diferença importante a ser notada entre inovação e mudança tecnológica. A literatura pré-1980 preferia o termo mudança tecnológica a inovação. A diferença é sutil, porém é importante destacá-la: o conceito de inovação é mais amplo do que o de inovação tecnológica. Na verdade, mudança tecnológica é uma subdivisão da inovação, pois o raciocínio é que toda mudança tecnológica envolve necessariamente uma inovação, porém nem toda inovação requer uma mudança tecnológica.

Para Swann (2013), inovação é uma nova ideia que é usada no mercado, ou seja, é uma aplicação comercial de uma invenção. É a exploração comercial das novas ideias. Uma ideia que não é levada para o mercado não tem valor econômico, não é capaz de gerar riqueza. A inovação, portanto, é o que de fato importa sob a perspectiva econômica e da administração das empresas. Esta definição está em acordo com Chesbrough (2006), para quem inovação é uma invenção implementada e levada ao mercado e que ainda pode ser disruptiva, quando modifica práticas sociais, ou seja, a maneira de trabalhar, de viver e de aprender.

A inovação é essencial para estimular a atividade empresarial. Inovações decorrem de ideias e há um valor intrínseco de ideias geradas por pessoas (Johansson, 2006). A qualidade de ideias provém da quantidade de novas ideias. O processo de geração de novas ideias não é aleatório, mas tem uma componente probabilística no sentido de que quanto mais ideias são produzidas maior a chance de uma boa ideia surgir e se tornar uma inovação.

Para Johansson (2006), a melhor chance de inovar está no que ele chama de interseção de ideias, isto é, a combinação de conceitos de diferentes campos. Os campos são sujeitos, culturas e áreas em que um indivíduo pode se especializar através da educação, do seu trabalho e das suas experiências de vida e consistem de conhecimentos e práticas. A combinação de conhecimentos e práticas de diferentes áreas pode resultar em novas ideias que têm o potencial de virem a ser inovações.

A inovação também é suscetível a críticas. As inovações tecnológicas podem levar ao desemprego (Ford, 2015) e podem mudar poder geopolítico e sistemas econômicos (Dicken, 2015). Ainda para Ferry (2015), a lógica da inovação tem alguns aspectos negativos, como uma constante instabilidade para os empregadores e empregados, uma vez que estes têm de mudar e adaptar seus negócios o tempo todo e até mesmo enfrentar uma recessão econômica.

A inovação é essencial para estimular ações empreendedoras e inovações surgem de ideias, de preferência muitas ideias. Para Johansson (2006), há um valor intrínseco na quantidade de ideias geradas por pessoas inovadoras e a qualidade destas ideias é uma consequência da quantidade de novas ideias. O processo de geração de novas ideias não é aleatório, porém tem um componente probabilístico no sentido em que quanto mais ideias forem produzidas, maior é a chance de uma boa ideia surgir e se tornar uma inovação.

A relação entre desenvolvimento econômico e inovação existe e é causa da crescente distância entre países ricos e pobres (Sachs, 2002). Em países desenvolvidos existe um estoque de ideias essenciais para o processo de inovação e que ainda são retroalimentadas – ideias geram ideias. Esta dinâmica desdobra-se em retornos econômicos crescentes e autossustentados, assim, ricos ficam cada vez mais ricos e ampliam o placar da desigualdade. A ciência está, seguramente, relacionada com desenvolvimento econômico, basta verificar que cerca de 87% das publicações científicas e 99% de todas as patentes são europeias ou norte-americanas, regiões que lideram o ranking de desenvolvimento econômico mundial, segundo os dados de Sachs (2002).

Por outro lado, para Kottak (1990) a relação entre desenvolvimento econômico e inovação nem sempre é positiva. Há um risco de que determinadas inovações entrem em choque com a cultura local e não produzam o efeito desenvolvimentista desejado. Adotando uma ideia advinda da paleontologia, Kottak (1990) afirma ainda que as pessoas não têm tanta disposição em cooperar quando o que está em jogo representa mudanças muito drásticas em suas vidas. De fato, o limite para as mudanças estaria em elas serem apenas suficientes para se manter o que já se tem, ou seja, trata-se de metas bem mais mundanas.

2.5.1 *Quem Inova*

A tabela 6 apresenta a lista que a revista Forbes publica anualmente com a classificação das empresas mais inovadoras do mundo. Das 20 empresas citadas como mais inovadoras no ano de 2014, 9 delas aparecem novamente na lista em 2015 e 2016. Este é um indicador que, atualmente, algumas empresas têm conseguido manter-se como inovadoras no decorrer do tempo, entretanto esta lista vem recebendo críticas por adotar uma metodologia proposta por Dyer, Gregersen e Christensen (2012) que se baseia na diferença entre o valor de mercado da companhia e seu atual fluxo de caixa.

Tabela 6

As empresas mais inovadoras, segundo a Forbes.

Lista de 2016	Lista de 2015	Lista de 2014
Tesla Motors	Tesla Motors	Salesforce.com
Salesforce.com	Salesforce.com	Alexion Pharmaceuticals
Regeneron Pharmaceuticals	Alexion Pharmaceuticals	ARM
Incyte	Regeneron Pharmaceuticals	Unilever
Alexion Pharmaceuticals	ARM Holdings	Regeneron Pharmaceuticals
Under Armour	Unilever Indonesia	Amazon.com
Monster Beverage	Incyte	BioMarin Pharmaceuticals
Unilever Indonesia	Amazon.com	CP All
Vertex Pharmaceuticals	Under Armour	VMware
BioMarin Pharmaceuticals	BioMarin Pharmaceutical	Aspen Pharmacare Holdings
Amazon.com	Baidu	Vertex Pharmaceuticals
ARM Holdings	Aspen Pharmacare Holdings	Red Hat
Naver	Monster Beverage	Hermes Paris
FleetCor Technologies	Catamaran	Hindustan Unilever
Netflix	Vertex Pharmaceuticals	Monster Beverage Corporation
Shanghai RAAS Blood Products	FleetCor Technologies	Priceline.com
Rakuten	CP All	Rakuten
Asian Paints	Verisk Analytics	Marriott International
LG Household & Health Care	Rakuten	Fastenal
Verisk Analytics	Shanghai RAAS Blood Products	Chipotle

Nota. Fonte: (“Forbes,” 2017, “Ranking the brands,” 2017)

Já a tabela 7 é uma lista das empresas mais inovadoras do mundo elaborada pela revista norte-americana Fast Company. Esta amostra, que compreende sete anos, registra a evidência de que a possibilidade de se manter como empresa inovadora ao longo do tempo é mais difusa. São 50 companhias listadas ao todo, porém apenas 8 aparecem mais de uma vez na lista, correspondendo a 16% do total, o que pode ser um indício de que inovar sempre não é tarefa tão fácil, mesmo para empresas grandes ou bem capitalizadas.

Tabela 7
As empresas mais inovadoras

Posição/ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2010	Facebook	Amazon	Apple	Google	Huawei	First-Solar	Novartis	Walmart	HP	Hulu
2011	Apple	Twitter	Facebook	Nissan	Groupon	Google	Dawning Inform. Ind.	Netflix	Zinga	Epocrates
2012	Apple	Facebook	Google	Amazon	Square	Twitter	Occupy Movement	Tencent	Life Technologies	SolarCity
2013	Nike	Amazon	Square	Splunk	Fab	Uber	Sproxil	Pinterest	Safaricom	Target
2014	Google	Bloomberg Philanthropies	Xiaomi	Dropbox	Netflix	Airbnb	Nike	ZipDial	DonorsChoose.org	*
2015	Warbi Parker	Apple	Alibaba	Google	Instagram	Color of Change	HBO	Virgin America	IndiGo	Slack
2016	BuzzFeed	Facebook	CVS Health	Uber	Netflix	Amazon	Apple	Alphabet	Black Lives Matter	Taco Bell
2017	Amazon	Google	Uber	Apple	Snap	Facebook	Netflix	Twilio	Chobani	Spotify

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor a partir do site da revista “Fast Company” (2017).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do site da revista “Fast Company” (2017).

A capacidade de inovar não é algo restrito ao escopo das empresas. Inovação é um elemento fundamental para o desenvolvimento econômico dos Países, portanto deveria fazer parte das políticas econômicas de cada Estado. É possível comparar o desempenho de cada nação no que se refere ao seu esforço em inovar por meio do *Global Innovation Index*. Trata-se de um relatório divulgado anualmente e realizado em conjunto pela *Cornell University* nos Estados Unidos, pelo INSEAD - *Institut européen d'administration des affaires*, uma escola de negócios da França e pela WIPO - *World Intellectual Property Organization*, uma agência ligada às Nações Unidas com sede na Suíça. Dentre o grande número de informações relativas a inovação que o relatório traz, há uma classificação dos Países por ordem de inovação. A tabela 8 mostra quais são os 10 países considerados como sendo os mais inovadores do mundo. Nota-se que, embora exista alguma mudança nas posições, os Países que aparecem na lista nos últimos 4 anos são basicamente os mesmos. O relatório aponta que os Países da América Latina obtiveram baixos índices de inovação, sendo que o Brasil oscila entre a 61ª posição (2014) e a 70ª posição (2015).

Tabela 8

Os países mais inovadores 2014-2017

Posição/Ano	2014	2015	2016	2017
1	Suíça	Suíça	Suíça	Suíça
2	Reino Unido	Reino Unido	Suécia	Suécia
3	Suécia	Suécia	Reino Unido	Holanda
4	Finlândia	Holanda	Estados Unidos	Estados Unidos
5	Holanda	Estados Unidos	Finlândia	Inglaterra
6	Estados Unidos	Finlândia	Singapura	Dinamarca
7	Singapura	Singapura	Irlanda	Singapura
8	Dinamarca	Irlanda	Dinamarca	Finlândia

9	Luxemburgo	Luxemburgo	Holanda	Alemanha
10	Hong Kong	Dinamarca	Alemanha	Irlanda

Nota. Fonte: (INSEAD, 2014, 2015, 2016, 2017).

2.5.2 Inovação No Brasil

O desafio de transformar simples invenções em uma indústria inovadora e competitiva não é pequeno. Para Porter (1993), essa transformação não é aleatória; para que ela ocorra é necessário que um sistema de forças determinantes da vantagem nacional atue. Este sistema envolve a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas, as condições dos fatores de produção, as condições de demanda e as indústrias correlatas e de apoio.

O relatório emitido pelo Banco Mundial, em 2014, revela que o Brasil é um país com muitas empresas abertas, porém há pouca inovação (Lederman et al., 2014). O Banco Mundial define que empreendedores de sucesso são indivíduos que transformaram ideias em empresas comerciais lucrativas. Para que isto ocorra é preciso capacidade para inovar, introduzir novos produtos e explorar novos mercados e requer habilidade para administrar pessoas, eleger prioridades e aumentar a produtividade. Empreendedorismo, portanto, inclui a entrada de uma empresa em um mercado novo ou existente, a introdução de um produto novo ou uma melhoria organizacional que permita produtos superiores ou preços mais competitivos ou ainda que aumentem o desempenho de sua linha de produção. Para haver inovação é preciso recursos financeiros, estruturais e humanos. Uma medida adotada pelo relatório para aferir os graus de recursos humanos que potencialmente podem trazer inovações para o mercado é o número de engenheiros existente em cada país. O Brasil é o 5º pior nesta escala, que mediu 42 países, atrás de Argentina, Chile, Portugal e Polônia, por exemplo (Lederman et al., 2014). Em termos de direitos sobre a propriedade intelectual, o Brasil também está deficiente, ocupando a 45ª posição entre 64 países auferidos pelo relatório e isto pode influenciar a capacidade de inovação brasileira. O problema de existirem muitas empresas que, entretanto, inovam pouco, não é restrito ao Brasil. Na verdade, é um problema da maioria dos países da América Latina. Para fins de comparação, a proporção de empreendimentos formalizados e informais em relação ao total é uma medida que permite avaliar as diferenças entre a América Latina e as demais regiões

do mundo e também verificar a qualificação destes empreendedores em termos de nível de educação. Os proprietários das empresas formalizadas tendem a ser homens, que vivem em áreas urbanas, têm renda maior que a média do país e com nível educacional mais elevado, enquanto que nas empresas informais este nível é bem mais baixo do que a média. Na América Latina, esta proporção é de apenas 40,3% de empresas formais, enquanto que em economias desenvolvidas esta taxa chega a 89%. A região também apresenta taxas mais altas de empresas sem nenhum empregado, tanto formais quanto informais, em contraste com regiões mais desenvolvidas. Além disso, as empresas da América Latina que empregam menos trabalhadores são em maior número em comparação com a China, por exemplo, ainda segundo Lederman et al. (2014).

O relatório da OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2012) também aponta problemas no sistema de inovação brasileiro, afirmando que ele é desigual entre diferentes setores da economia. O país possui empresas bastante inovadoras nas áreas de extração de petróleo em águas profundas, porém o desempenho em termos de inovação nas empresas médias e pequenas é considerado fraco por esta organização, que aponta como uma das possíveis causas a escassez de recursos humanos apropriados. O setor agrícola, justamente um setor importante para a economia do país, recebeu apenas 1,08% do PIB agrícola para investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), valor abaixo da média da OECD. A Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, é protagonista-chave no sistema de inovação agrícola brasileiro.

O relatório de 2014 da instituição é ainda mais contundente em relação à baixa capacidade brasileira de inovar (OECD, 2014b). Entre as métricas adotadas para medir pesquisa e inovação, o Brasil ficou abaixo da média da organização em todas elas. Estas medidas contemplam as pesquisas realizadas em universidades e centros de pesquisas públicas, valor gasto em pesquisa e desenvolvimento proporcionalmente ao PIB, índice de facilidade em empreender, acesso à internet por banda larga, número de patentes e muitas outras. Assim como o relatório de 2012, o de 2014 também aponta a falta de capital humano como o grande gargalo para a inovação brasileira e, novamente, aponta as pequenas e médias empresas como pouco inovadoras, apesar dos incentivos realizados por instituições como a FINEP e programas como o PRIME – Primeira Empresa Inovadora e o Pró-Inova ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

O Global Innovation Index (INSEAD, 2016) é o resultado da pesquisa sobre inovação de escala mundial realizada em conjunto com a Cornell University, a escola de negócios INSEAD e a World Intellectual Property Organization – WIPO. Dentre os 141 países pesquisados, o Brasil está em 69º lugar no índice de inovação. Apesar de estar acima da média entre os países da América Latina e Caribe, está atrás do Chile (44º), Costa Rica (45º) e Colômbia (63º). Os cinco países mais inovadores são Suíça, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos e Finlândia. Na condição de ser uma das maiores economias do mundo, o desempenho brasileiro no que se refere à inovação está bastante aquém do que se poderia esperar.

Apesar de todos esses relatórios indicarem a falta de empreendedores inovadores que estariam evidenciados em empresas igualmente inovadoras, há alguma inovação no Brasil. Grandes empresas investem em P&D em níveis superiores à média mundial, que é de 3,8% do seu faturamento (“Inovação Brasil,” 2016), embora elas ainda sejam em número pequeno. O investimento total em P&D feito pelo Brasil é de 1,24% do PIB, um número baixo se comparado a China (2,04%), Estados Unidos (2,74%), Alemanha (2,89%) e Israel (4,10%), mas superior a alguns países importantes da América Latina, como Argentina (0,61%), México (0,53%) e Chile (0,37%) (OECD, 2014a).

Em 2016, o jornal Valor Econômico premiou as empresas mais inovadoras no Brasil (“Inovação Brasil,” 2016). As vencedoras foram: Embraer, 3M, Natura, Whirlpool, Itaú Unibanco, Grupo Boticário, Weg, Bradesco, Embraco e Ambev. Observa-se que entre essas 10 empresas, apenas 7 são de fato brasileiras e os problemas econômicos e a instabilidade política do país podem atrapalhar a continuidade dos esforços em inovação que tenham sido feitos até o momento, ainda segundo o relatório “Inovação Brasil” (2016).

2.5.3 *Inovação nas Micro e Pequenas Empresas*

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as pequenas e médias empresas que atendem a uma quantidade pequena de clientes podem incorrer em pouco incentivo para inovar e a consequência pode ser uma limitação no seu crescimento futuro, permanecendo pequenas ou sendo adquiridas.

Uma forma eficaz de mensuração da inovação em pequenas empresas ainda não foi plenamente desenvolvida. O uso de indicador de patente, bastante comum em pesquisas de inovação, apresenta vários problemas. Há uma tendência maior para grandes empresas utilizarem o patenteamento de invenções por terem departamentos e pessoas especializadas nos procedimentos exigidos, enquanto que as pequenas empresas muitas vezes não procuram patentear suas invenções ou preferem adotar uma estratégia de segredo (Freeman & Soete, 2011). Além disso, há uma grande variação entre os diferentes setores da indústria com relação a patentes. Algumas indústrias têm uma propensão maior a utilizar a estratégia de patenteamento, como a indústria farmacêutica, por exemplo, enquanto que, em outras, isto é menos comum. Há ainda outro aspecto a ser considerado: o uso de patentes como forma de proteção também varia entre diferentes países. Nos Estados Unidos e na Inglaterra, por exemplo, existem evidências de que pequenas empresas têm maior propensão a requerer patentes em relação às grandes empresas. Importa lembrar que, nestes dois países, uma pequena empresa é medida pelo número de funcionários, enquanto que, no Brasil, as empresas são medidas em tamanho pelo seu faturamento. Há também a questão da diferença entre invenção e inovação envolvendo patentes, pois, afinal, o que é patenteado é uma invenção e se esta invenção não chegar ao mercado, o que é comum, não pode ser considerada uma inovação.

Para Freeman e Soete (2011), é possível afirmar que as pequenas empresas têm vantagens em relação às grandes empresas no estágio da invenção, em especial as mais radicais, enquanto que as grandes empresas levam vantagem nos estágios seguintes, no desenvolvimento e no ganho de escala destas invenções, de modo a chegarem ao mercado. Estas vantagens das pequenas empresas referem-se à sua maior flexibilidade, concentração e comunicação interna. Áreas importantes para a inovação, como marketing, produção e P&D, comunicam-se melhor entre si numa pequena empresa. Além disso, pequenas empresas podem ter vantagens em custo, podem estar mais motivadas a inovar e seu ciclo de inovação pode ser menor. Já mais para ao final do século XX, há evidências de que a participação das pequenas empresas no total das inovações cresceu.

2.6 Cultura do Empreendedor

2.6.1 Definindo Cultura

A tarefa de definir cultura não é simples. O poeta inglês T.S. Eliot (1888-1965), ganhador do Prêmio Nobel de Literatura em 1948, dedicou um livro inteiro para definir e elaborar um conceito do que é cultura que, segundo seus críticos, apresentou resultados discutíveis (Eliot, 2013). É uma palavra de semântica complexa e variada. A definição de cultura é, para adotar a terminologia inspirada em Bauman (2001), líquida, pois flui de um contexto a outro, se altera e se molda de forma a se adaptar a este novo contexto, sem que seja possível uma distinção segura entre as demais definições. Kroeber e Kluckhohn (1952) empreenderam a tarefa de extrair definições de cultura de diversas áreas e autores e chegaram a um número perturbador: existem mais de 160 definições que foram classificadas em 6 categorias diferentes, sendo elas, descritivas, históricas, normativas, psicológicas, estruturais, genéticas e até mesmo uma categoria para definições que chamou de incompletas, o que dá uma dimensão da dificuldade em circunscrever precisamente uma definição adequada para fins acadêmicos e de pesquisa.

O conceito de cultura, ou seja, sua ideia geral, pode referir-se à educação formal, a manifestações artísticas, a um conjunto de características de uma de uma época da história, a tradições e festas populares, a rituais e até mesmo artefatos podem ser representantes de uma cultura. A cultura pode ser um conjunto de valores de uma sociedade que pode estar expresso em práticas sociais, econômicas e políticas. Em cada um destes contextos, uma definição pode ser extraída que traduzirá, com mais ou menos qualidade, o que é cultura e quais são os seus limites.

Cunha (2007) está alinhado a esta questão quando afirma que cultura é uma palavra que contempla múltiplos significados e, portanto, múltiplas definições são possíveis. Em sua acepção original, o termo cultura significa ato, efeito ou modo de cultivar. A primeira vez que a palavra surge na língua portuguesa é no século XVI e tem origem na língua latina. Há, porém, uma segunda acepção da palavra originada do alemão *Kultur*, que por sua vez veio do francês *culture*. Nesta segunda acepção, o significado é de civilização.

Na filosofia, a palavra cultura possui dupla significação: a primeira é a de formação do homem, sua melhoria e seu refinamento e corresponde ao que os gregos chamavam de paidéia. Já o segundo significado do termo cultura é o produto desta formação, o conjunto dos modos de viver e de pensar cultivados, civilizados e polidos que também costumam ser identificados por civilização (Abbagnano, 2007). Este segundo significado é o que se aproxima melhor do que

se entende por cultura na modernidade, sendo os filósofos do iluminismo os protagonistas desta mudança semântica. Pode-se dizer que o termo cultura, quando empregado a um indivíduo, ainda está mais próximo do que os gregos entendiam por cultura. Os iluministas foram os responsáveis por retirar o caráter aristocrático da cultura e reconhecer que um indivíduo culto não era apenas alguém capaz de dominar as artes clássicas, mas também de conhecer matemática, física, ciências naturais, história e filologia.

Em um sentido mais estrito, cultura é uma palavra que irá designar o conjunto de conhecimentos que uma sociedade transmite e valoriza, em particular os que se referem à sua história, suas crenças e suas obras (Comte-Sponville, 2003) e, em um sentido mais amplo, designa tudo o que é produzido ou transformado pela humanidade. O primeiro sentido aplica-se a indivíduos e ganha o adjetivo culto; já o segundo sentido evoca o adjetivo cultural aplicado a produtos e práticas.

A cultura começa com os gregos. Tal afirmação é feita de modo categórico por Werner Jaeger como segue: “Por mais elevadas que julguemos as realizações artísticas, religiosas e políticas dos povos anteriores, a história daquilo a que podemos com plena consciência chamar cultura só começa com os Gregos” (Jaeger, 2001, p.5). Entretanto, a palavra cultura no mundo contemporâneo não tem mais o sentido do ideal grego de formação do homem e encontra-se hoje convertida a um conceito antropológico descritivo, podendo-se, então, falar-se em cultura chinesa, hindu, hebraica ou egípcia, desconectada do ideal de valor que possuía na Grécia antiga.

Cultura ainda hoje é uma palavra usada por muitas pessoas da mesma maneira como Eliot (2013) a compreendia na metade do século passado, embora tal compreensão esteja de certa forma datada e superada. Eliot (2013) via a cultura como algo aristocrático e associado à religião. Ele faz ainda distinções baseadas em um julgamento de valor, afirmando que existem culturas superiores e inferiores, associadas a uma noção de avanço e retrocesso, algo problemático para nos dias de hoje, embora parte da economia ainda esteja associada a uma corrente de pensamento próxima destas ideias. Em sua percepção, haveria uma decadência da cultura e que, em breve, não haveria mais cultura alguma na humanidade. Relaciona cultura a refinamento das maneiras, civilidade e erudição. Para ele, culto é um indivíduo superior, capaz de manipular ideias abstratas, sendo um intelectual, um filósofo, um artista. Este conceito de

cultura é arcaico e completamente superado na comunidade científica. De forma alguma é este o significado que está sendo adotado pelos estudos culturais. O texto do poeta tem um valor literário inegável, entretanto seu conceito de cultura somente pode ser usado como forma de evidenciar o que não é mais entendido como cultura.

A antropologia foi responsável por uma transformação no que se entende por cultura na modernidade. Cabe, portanto, recorrer às suas próprias definições de cultura para que sua compreensão ocorra em um contexto mais contemporâneo.

A antropologia é uma área do conhecimento que se constituiu como ciência em torno do conceito de cultura (Silva & Silva, 2006). Um dos primeiros antropólogos a definir cultura nesta perspectiva de estudo foi Edward Burnett Tylor (1832-1917). Tylor (2014) é considerado pai da antropologia cultural exatamente por ter constituído, pela primeira vez, uma definição formal de cultura e a publicado em 1871 no texto considerado seminal entre os antropólogos evolucionistas: *A Ciência da Cultura*. Já no primeiro parágrafo define cultura em seus termos: “Cultura ou Civilização, tomada em seu mais amplo sentido etnográfico, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade” (Tylor, 2014, p.69).

Silva e Silva (2006) permitem considerar a possibilidade de categorias culturais quando a definem como o conjunto de realizações humana, materiais ou imateriais. Neste sentido, esta definição carrega um caráter histórico em seu sentido, porém há outro sentido atribuído à palavra cultura que a define como produção artística e intelectual. Cultura popular, cultura de massa, cultura erudita são exemplos deste sentido.

Cultura é um tema de tamanha importância para a antropologia que se tornou uma linha de pesquisa específica dentro desta área. A Antropologia Cultural tem em Bronislaw Malinowski (1884-1942) um de seus maiores expoentes, tendo passado pela London School of Economics e pelas Universidades de Londres, Cornell, Harvard e Yale. Em 1944, publicou a obra “Uma Teoria Científica da Cultura” em que define:

A cultura é um conjunto integral de instituições, autônomas ou coordenadas, integradas por uma série de princípios como comunidade de sangue, por meio da procriação; a convivência espacial, relacionada à cooperação; a especialização de atividades; e por meio do uso do poder na organização política (Malinowski, 1975, p.46).

Malinowski (1975) considerava que o legítimo objeto de pesquisa da antropologia era a cultura e considerava fundamental adotar uma perspectiva mais científica para seu estudo, pois o tema importava a psicólogos, cientistas sociais, historiadores, linguistas e economistas. Pondera ele, já em 1944, que a economia deveria ampliar sua perspectiva de estudo e não se limitar a apenas investigar riqueza e bem-estar de formas isoladas, mas incluir o homem como sujeito inserido em um meio complexo e multidimensional em seus interesses culturais. Para ele, o homem econômico é modelado por um complexo ambiente cultural, parcialmente racional e parcialmente emocional.

Não há um conceito único de cultura que seja amplo o suficiente para abranger múltiplas disciplinas de estudo. Assim, os conceitos existentes são múltiplos e até mesmo contraditórios (Silva & Silva, 2006). As definições antropológicas de cultura predominam no tempo presente e influenciam definições em outras áreas do conhecimento. Alfredo Bosi, acadêmico da USP, crítico e historiador da literatura brasileira é também autor de uma definição de cultura voltada para sua área de pesquisa e que está em consonância com as definições antropológicas: “Cultura é o conjunto das práticas, das técnicas, dos símbolos e dos valores que se devem transmitir às novas gerações para garantir a reprodução de um estado de coexistência social. A educação é o momento institucional marcado do processo.” (Bosi, 2014, p.16).

Embora não exista uma definição única, apenas algumas mais adotadas que outras, Beugelsdijk e Maseland (2013) afirmam que cultura é geralmente interpretada como sendo algo: a) produzido pelo homem; b) relacionado a ideias e visões de mundo subjacentes ao comportamento; c) distinguível entre diversas identidades coletivas; e d) assumido como transmitido ao indivíduo. Definem os autores cultura como “as estruturas comportamentais e ideacionais que são consideradas essenciais para a construção da identidade de uma comunidade” (Beugelsdijk & Maseland, 2013, p.13).

Em administração de empresas a definição de cultura adotada aproxima-se das definições das ciências sociais, embora de forma mais simplificada. Tanure (2003) estudou a gestão de empresas brasileiras à luz da teoria de Geert H. Hofstede e, em seu livro, conceituou cultura nacional como algo relacionado a “valores, crenças e premissas apreendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região” (Tanure, 2003, p.17). Esta definição encontra-se em consonância com a dada por Huntington (2002), para quem a definição de cultura está formada em termos subjetivos, como valores, atitudes, crenças, orientações e pressupostos subjacentes predominantes em uma sociedade.

Geert H. Hofstede, um dos autores centrais nos estudos culturais e amplamente citado em pesquisas nas áreas de economia e administração de empresas define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro” (Hofstede, 2001, p.9). O sistema de valores é central para a cultura, os quais permanecem invisíveis até surgirem manifestados por algum comportamento. Além do elemento comportamental, a cultura pode ser manifestada por meio de símbolos, heróis e rituais.

A adoção de uma definição de cultura em um sentido mais restrito é comum na administração e na economia. Davidsson (1995), por exemplo, limita-se a definir cultura como atitudes, valores e crenças que são preponderantes. Tal definição, embora de acordo com Hofstede (2001), exclui vários elementos que compõe uma cultura, como a linguagem, as instituições, as formas de comunicação social, etc.. Motta e Caldas (2006) são claros em afirmar que “[...] cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e às suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem.” (Motta & Caldas, 2006, p.27). Estas definições restritas de cultura, embora sejam muito utilizadas, implicam um recorte que, em última análise, acabam evidenciando muito mais um elemento da cultura do que a cultura como um todo. Neste sentido, usar a palavra cultura como sendo o objeto de estudo parece ser um despropósito, pois o que se quer verificar de fato são valores ou comportamento que são partes da cultura, mas não que não é a cultura. Uma segunda objeção a se fazer com relação a definições refere-se à sua dimensão individual, empregada em muitos textos e pesquisas do tema. O “software da mente”, como chama Hofstede e Hofstede (2005), acarreta uma compreensão de cultura a partir do indivíduo e não do coletivo, não como um fenômeno social. O olhar é sobre o indivíduo, como ele pensa, quais são seus valores e crenças, quando na verdade um estudo cultural resultaria em questões que indagariam como

este indivíduo pensa, age, comunica-se, etc., dentro de um contexto social. Tal contexto está excluído em diversos estudos culturais. Assim, identificar um traço cultural a partir apenas da dimensão individual limita a observação do fenômeno cultural, que necessita deste contexto para ser compreendido. Estas definições são suscetíveis a críticas, principalmente pelo seu caráter genérico (“Cultural explanations: the man in the Baghdad café,” 1996), pois valores predominantes em um grupo de indivíduos de uma determinada sociedade podem não ser predominantes em outro grupo, assim como suas crenças e atitudes.

De fato, as definições de autores ligados à administração de empresas e à economia segue este mesmo padrão. Para David Landes, professor de história econômica na Universidade de Harvard, a definição de cultura refere-se simplesmente aos valores e atitudes internos que orientam uma população (Landes, 2002), enquanto que Porter (2002) define cultura econômica como crenças, atitudes e valores relevantes para a atividade econômica de indivíduos, organizações e instituições.

A concepção de desenvolvimento econômico como processo está incluída na definição de Grondona (2002), que afirma: “... pode-se definir o processo de desenvolvimento econômico como uma sequência interminável de decisões favoráveis ao investimento, à competição e à inovação, decisões que são tomadas quando surge a tentação de divergir” (p. 89).

É preciso ainda uma definição de cultura administrativa, que é dada por Barbosa (1996) como sendo “... o conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades” (p.19). Não se trata de lógica pragmática, com sentido de racionalidade, mas lógica que inclui a subjetividade contida em todas as sociedades. Laraia (2014) reafirma este sentido ao afirmar que todo sistema cultural tem sua lógica própria e que não passa de um ato de etnocentrismo atribuir um grau de irracionalismo a culturas diferentes da sua.

Por fim, existe ainda a cultura organizacional, em que a cultura é evidenciada no foco das qualidades expressivas e não racionais da experiência da organização, conferindo assim uma legitimidade aos aspectos subjetivos e interpretativos da vida organizacional (Smircich, 1983).

2.6.2 *Cultura e Desenvolvimento Econômico*

Não são poucas as dificuldades em relacionar empreendedorismo e desenvolvimento econômico, assim como não há uma teoria bem desenvolvida que explique como a cultura empreendedora afeta o processo de desenvolvimento nacional e regional (Beugelsdijk & Maseland, 2013). Os valores empreendedores têm uma correlação positiva com estrutura (Davidsson, 1995), entretanto, a relação entre valores culturais e empreendedorismo não pode ser determinada claramente. Em seu estudo, Davidsson (1995) comparou cultura, valores empreendedores e desenvolvimento econômico de seis regiões diferentes da Suécia. Embora existam algumas diferenças culturais, elas não são significativas a ponto de poderem explicar porque o desenvolvimento econômico de algumas regiões foi maior do que o de outras.

Já Beugelsdijk e Maseland (2013) garantem que a maioria das pesquisas que procuram relacionar cultura empreendedora com desempenho econômico abordam a perspectiva do indivíduo e seus traços psicológicos, o que vai de encontro ao estudo de Gartner (1988), para quem o empreendedor é melhor compreendido pela via do seu comportamento, pois todos os estudos que procuraram entendê-lo pela via dos traços psicológicos fracassaram. Assim, as pesquisas deveriam focar no que o empreendedor faz e não em quem ele é. De qualquer forma, a tentativa de explicar crescimento econômico por meio de uma cultura empreendedora adentra um terreno pantanoso do conhecimento teórico, onde pouco se pode dizer com algum grau de acurácia e assertividade

A cultura como variável explicativa para o desenvolvimento econômico teve um renascimento nos anos 80 (Huntington, 2002). Os cientistas sociais estão cada vez mais interessados em fatores culturais que possam explicar a modernização, a democratização política, a estratégia militar, o comportamento do grupo étnico e de parceria entre os países. No mundo acadêmico, há um debate importante sobre qual é o papel que a cultura representa na economia, na política e na sociedade em geral. Embora não possa ser considerada como um fator com poder explicativo universal, existem estudos que colocam a cultura como protagonista e outros como um elemento mais periférico na investigação das questões relativas ao desenvolvimento humano. Existem ainda posições mais extremas que afirmam que cultura é um fenômeno tão impreciso e mutável que explicaria bem menos do que se imagina a respeito da economia, política e diplomacia de regiões e países (“Cultural explanations: the man in the Baghdad café,” 1996).

Liñán e Fernandez-Serrano (2014) concluíram que há significativa relação entre cultura, empreendedorismo e renda per capita. Os autores estudaram os países europeus e utilizaram os dados do GEM para atividade empreendedora, do Banco Mundial para comparar o PIB per capita e o Schwartz Value Survey. Esta escala, desenvolvida por Shalom H. Schwartz com o propósito de medir valores em uma escala bidimensional e é constituída por três grupos:

- Conservadorismo versus autonomia intelectual e emocional, representado em seus extremos pelo indivíduo perfeitamente respeitador das tradições e, no outro extremo, por aquele indivíduo curioso, criativo, de mente aberta, que leva uma vida variada;
- Hierarquia versus igualitarismo, representado por indivíduos que consideram legítima a desigualdade de poder, riqueza, autoridade e, no seu inverso, indivíduos que cooperam com outros em busca de um bem comum e cujos valores incluem justiça, liberdade, honestidade e responsabilidade; e
- Dominação versus harmonia, representado por indivíduos que procuram ter ganhos pessoais por meio da exploração e dominação da natureza e cujos valores são o sucesso, a competição e o risco. No oposto está o indivíduo que possui uma cultura de harmonia com a natureza, de proteção ao meio-ambiente, de paz entre as pessoas.

Os autores concluíram que há uma relação inversa entre renda e empreendedorismo e que, em países cuja cultura é de dominação (o inverso de harmonia) aliada a uma ênfase na autonomia, evidencia-se uma combinação favorável para o surgimento de empreendedores. Em países com alta renda per capita existem mais oportunidades de empreender, entretanto, se há um predomínio de harmonia ao invés de domínio em sua cultura, tal atividade empreendedora pode não se realizar. Em uma cultura que prepondera a harmonia, há um maior desenvolvimento dos programas sociais que protegem os menos favorecidos da sociedade, o que desestimularia a criação de empresas para fins de sobrevivência. Esta harmonia, enquanto característica cultural, teria raízes na história recente dos países da Europa Ocidental, como a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria e o Holocausto.

A relação entre cultura e desenvolvimento econômico também pode ser colocada sob seu oposto, o subdesenvolvimento. Fairbanks e Lindsay (2002) afirmam que países com

dificuldades em se desenvolver têm algo em comum: confiam excessivamente em recursos naturais e mão-de-obra barata e valorizam mais do que deveriam o clima favorável, a localização e as benesses governamentais. Isto provoca uma acomodação que inibe a busca pela criação de bens e serviços mais sofisticados e os torna vulneráveis a serem copiados com facilidade, já que sua base competitiva reside em preços. Competir com preço baixo demanda contratar por baixos salários, de forma que este tipo de competição é por quem fica mais pobre por mais tempo.

As cinco dimensões culturais identificadas por Hofstede e Hofstede (2005) têm implicações sobre o desenvolvimento econômico de um país. O Estado constitui-se a partir dos valores e da cultura de cada sociedade, portanto é um reflexo evidente desta sociedade. Se, em uma determinada cultura, a distância do poder é algo aceitável ou sua mudança considerada algo não fundamental, a tendência é de que o Estado e suas instituições estabeleçam-se sob o mesmo sistema e comportem-se de forma a reforçar esta distância. Sendo assim, políticas sociais e econômicas serão adotadas sob estes mesmos preceitos culturais e surtirão efeitos sobre o desenvolvimento econômico e social do país.

Os países com altos índices de distância do poder são caracterizados por um sistema de relações de dependência de seus cidadãos, ao contrário de países com baixa distância do poder que se caracterizam mais por relações de interdependência (Hofstede e Hofstede (2005)). Esta dependência é recíproca: quem detém o poder depende de subordinados que precisam desta dependência para se manterem no poder, ao passo que estes subordinados mantêm pessoas no poder que reforçam sua condição de dependência, sob a conhecida forma do paternalismo. As nações de baixa distância do poder procuram estimular a igualdade de oportunidades e direitos, têm sistemas políticos mais estáveis e os sindicatos são independentes, menos orientados ideologicamente e mais centrados nas questões que afetam diretamente seus membros.

Em ambos os casos, a influência sobre o empreendedorismo e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento econômico se faz notar. A política de acesso ao crédito pelas empresas no Brasil é um exemplo de como a relação entre distância do poder e desenvolvimento econômico funciona na prática.

O grau em que o individualismo predomina em uma sociedade pode influenciar no seu desenvolvimento econômico. Hofstede e Hofstede (2005) afirma que há uma relação inversa entre individualismo e domínio estatal no sistema econômico, portanto, em sociedades mais individualistas, o Estado é menos protagonista da economia. Isto tem consequências no grau de liberdade que os membros destas sociedades têm em atuar como agentes econômicos, como empreendedores, por exemplo.

Parece haver coerência nesta relação entre coletivismo, papel protagonista do Estado na economia, e a atividade empreendedora no caso brasileiro. O Brasil não pode ser considerado um lugar em que o individualismo predomina, pelo contrário, segundo Hofstede e Hofstede (2005), é um país coletivista onde o Estado tem papel de domínio sobre a economia, permitindo pouca liberdade individual. Se uma das formas de se tornar agente econômico é por meio do empreendedorismo, esta atividade é de certa forma cerceada pelo excesso de interferência do Estado e pela notória burocracia exigida para se abrir uma empresa e, pior ainda, para mantê-la, afastando potenciais empreendedores que poderiam ser agentes de desenvolvimento.

A palavra individualismo adotada neste contexto possui um significado ligado à teoria econômica liberal, que é uma “tendência argumentativa que advoga a superioridade da liberdade individual na iniciativa econômica, em contraposição à ineficácia da ingerência estatal” (Houaiss & Villar, 2009, p. 1074). Tal distinção semântica faz-se necessária pois a mesma palavra pode levar a outro entendimento da questão, já que também significa “tendência, atitude de quem vive exclusivamente para si, demonstra pouca ou nenhuma solidariedade”, ligado, portanto, mais à concepção de egoísmo e egocentrismo.

A dimensão masculino/feminino em Hofstede e Hofstede (2005) influencia as prioridades políticas de cada país nas seguintes áreas:

- Recompensa ao forte versus solidariedade com o fraco
- Crescimento econômico versus proteção ao ambiente
- Gastos militares versus ajuda a países pobres

Países de cultura masculina constituem-se em sociedades que valorizam o desempenho e, em países de cultura feminina, a sociedade prioriza políticas sociais. Ao eleger a sua prioridade,

seja ela qual for, esta sociedade torna-se objeto de críticas daqueles que creem que a prioridade deveria ser outra. Hofstede e Hofstede (2005) exemplifica o caso dos suecos que acham que o problema dos Estados Unidos é a sua baixa taxaço de impostos para os mais ricos, enquanto que os norte-americanos acham que o problema da Suécia é justamente suas altas taxas de impostos.

Colocando de forma dicotômica desempenho versus bem-estar social, Hofstede e Hofstede (2005) de certa forma, separa desenvolvimento econômico de desenvolvimento social. Naturalmente, não há programa social que resista a uma economia de baixo desempenho. Da mesma forma, crescimento econômico pode não representar necessariamente uma melhoria das condições sociais de seus cidadãos, pois pode ocorrer de forma concentrada a grupos específicos. Cabe ao governo o papel fundamental de regulador e articulador de uma distribuição mais equilibrada da riqueza que está sendo gerada por este crescimento. Nota-se, portanto, que as duas categorias de desenvolvimento – econômico e social, não parecem pertencer a polos opostos.

A relação existente entre aversão à incerteza e confiança no governo e suas instituições é inversa: quanto mais avessa à incerteza, menor é a confiança nas instituições e menor é a participação da sociedade nas decisões deste governo, pois seus cidadãos se veem como incapazes de influenciá-las Hofstede e Hofstede (2005). Em países com alto índice de aversão à incerteza há mais espaço para que ideias centradas na força da lei e da ordem perseverem e a considerarem os mais jovens com certa suspeição em relação às suas ideias e condutas, bem como os estrangeiros.

Não é simples analisar o Brasil de 2017 com relação à confiança no governo e em suas instituições. O país vive, sem dúvida alguma, um momento de grande instabilidade na política e na economia, porém a história brasileira recente parece mostrar que, de fato, os períodos de estabilidade foram mais raros que os de instabilidade nestas duas áreas. A participação da sociedade nas decisões de governo é pequena e vem crescendo o discurso político baseado na lógica da ordem e progresso de nuances autoritárias.

Há consequências neste cenário para a atividade empreendedora brasileira. A fim de exercer a atividade de empreendedor, é necessário obedecer aos aspectos legais exigidos pelo Estado.

Além disso, certa estabilidade econômica é necessária, dado que muitos empreendimentos trarão resultados em médio ou longo prazo, o que exige planejamento baseado em um horizonte maior de tempo. No primeiro ponto, a instabilidade econômica e política brasileira desencoraja o empreendedor, pois leis e normas que regem os negócios sofrem constante mudanças, tendo como finalidade tentar resolver problemas de curto prazo do país. Constantemente mudam-se as regras que atingem diretamente o empreendedor, seja onerando sua carga tributária ou aumentando a burocracia, com sérias consequências para sua produtividade. Em relação à participação da sociedade civil nas decisões governamentais, raramente ela existe. Muitas decisões são tomadas por governos sem qualquer consulta à sociedade e, da mesma forma, governos que ofereceram a oportunidade de participação nas suas decisões a seus cidadãos perceberam pouca receptividade a ela e menor ainda foi sua adesão. Perpetua-se assim um sistema pouco inclusivo onde tanto o Estado quanto seus cidadãos e suas organizações têm responsabilidade por esta pouca inclusão.

Se em sociedades avessas à incerteza os jovens são vistos com desconfiança Hofstede e Hofstede (2005), é possível pensar que o Brasil está deixando de contar com um elemento de transformação social e econômico importante, com desdobramentos na sua capacidade de inovar. É Hobsbawm (1995) quem nos lembra que a cultura jovem se tornou a matriz de uma revolução cultural a partir da segunda metade do século XX. Desde então, jovens na faixa etária dos 14 aos 25 anos ganharam visibilidade social e interesse comercial. Os movimentos políticos do final da década de 60 tiveram participação preponderante de uma juventude que pouco se manifestava antes disso. Este grupo também despertou interesse de várias indústrias na forma de segmento de mercado, como a indústria fonográfica, por exemplo, que dedicava boa parte de sua produção para atender a este mercado consumidor. Esta cultura juvenil tornou-se cada vez mais forte e tornou-se dominante em economias mais desenvolvidas por estas representarem um mercado de consumo valioso que, combinado com os rápidos avanços tecnológicos da modernidade, conferiam aos mais jovens uma vantagem em relação aos grupos etários mais velhos. Uma inversão de papéis passa a vigorar, pois, a partir desta mudança, os filhos passavam a ter conhecimentos que os pais não tinham, gerando conflitos importantes e alterado a dinâmica do mercado de trabalho. Este conflito é marcado por uma faixa etária que é inovadora, adota novas tecnologias e conquista um espaço social e econômico cada vez mais relevante. Os choques geracionais intensificaram-se, afinal uma parte do poder econômico estava mudando de mãos.

Um segundo aspecto a ser considerado nesta ascensão da cultura jovem é a crescente influência das classes econômicas mais baixas sobre as mais altas. Música, moda e linguagem típicas das camadas menos favorecidas da população se propagaram para as classes mais favorecidas do extrato social (Hobsbawn, 1995). O blues, música dos guetos norte-americanos, passou a ser apreciado por jovens brancos; o samba brasileiro, que inicialmente não tinha o status de manifestação cultural brasileira, ganhou reconhecimento por meio de intelectuais brasileiros que o defenderam.

Para Hofstede e Hofstede (2005), se uma cultura vê com desconfiança, a ponto de desestimular e até a reprimir, a participação dos jovens na sociedade e, se são eles os elementos que protagonizaram muitas mudanças comportamentais, sociais, políticas e econômicas em outros países, tal cultura de exceção pode contribuir para desestimular a inovação e o empreendedorismo do país. Países que desvalorizam a cultura jovem são países que valorizam a tradição e que impedem a inovação. Ainda segundo Hofstede e Hofstede (2005), China e Japão são exemplos de culturas que desde o final da Segunda Guerra Mundial prestam cada vez menos importância às suas tradições e transformaram-se em potências econômicas mundiais.

A orientação para o longo prazo é, para Hofstede e Hofstede (2005), essencial para a atividade empreendedora. Dois valores destacados da cultura confucionista contidos nesta orientação são a persistência e a parcimônia, fundamentais para o empreendedorismo. Seu oposto, a orientação de curto prazo, desencoraja iniciativas, a aceitar assumir riscos e impõe uma inflexibilidade que é fatal para quem deseja empreender. Neste ponto, a questão da instabilidade política e econômica brasileira acaba por interferir nesta orientação, pois a todo momento vive-se uma situação nova, presente e que requer ações imediatas. Com isso, impossibilita-se a construção de planos de longo prazo, e o empreendedor brasileiro vive tomado pelo desafio da sobrevivência mais do que pela construção do novo.

Para Lederman et al. (2014), existe uma relação inversa entre a quantidade de empreendedores tipicamente schumpeterianos, ou seja, que trazem uma inovação para o mercado, e aqueles empreendedores considerados não-schumpeterianos, que criam empresas como forma de combater uma condição difícil de emprego, como forma de sobrevivência. Em uma economia com muitos empreendedores inovadores, a oferta de bons empregos aumenta e, conseqüentemente, há menor incentivo à criação de empresas de baixo crescimento e não

inovadoras, simplesmente por uma questão de custo de oportunidade. Da mesma forma, em economias com muitos empreendedores que não são inovadores, a oferta de empregos bons permanece baixa, impulsionando a criação de empresas de baixo crescimento. Isto é passível de comprovação quando se observa que em países de baixo desenvolvimento prevalece a existência de empreendedores não-schumpeterianos e há falta de empregos de alto nível.

Barbosa (1996) explica uma diferença que contrapõe a visão ideológica que existe sobre a empresa privada nos Estados Unidos e no Brasil. Na cultura norte-americana a empresa privada é a expressão concreta da livre-iniciativa, da liberdade econômica e do direito individual de produzir, pois é percebida como a raiz do desenvolvimento econômico. Já no Brasil, os significados econômicos perdem relevância para o que se denomina função social da empresa, que agrega avaliações de ordem ética e moral. Assim, empresários que enriquecem e têm sucesso não são vistos como contribuintes do progresso da nação, pelo contrário, são indícios de desvio de caráter e ameaça ao bem comum, como foi o caso do Barão de Mauá no século XIX.

A maneira como a empresa privada é vista pela sociedade brasileira não é apenas na direção dos cidadãos em relação aos empresários, mas também dos empresários em relação a eles mesmos. Assim, para muitos empresários brasileiros o empreendimento privado não está dissociado do investimento estatal e sua atividade não está circunscrita exclusivamente a um nível individual de caráter pioneiro (Barbosa, 1996).

Atenção à cultura certamente compensa em termos econômicos (Kottak, 1990). Projetos de desenvolvimento econômico que são compatíveis com a realidade cultural de um país ou região podem ter um retorno muito acima daqueles projetos que são propostos a partir de modelos que foram bem-sucedidos em locais completamente diferentes culturalmente. Levando isso para o nível de políticas públicas, há uma diferença entre a cultura de quem produz algo apenas para sua subsistência, a cultura de quem produz para enriquecer e a cultura de quem planeja o desenvolvimento. Tais níveis de cultura podem contrastar entre si e não produzir resultados positivos, sejam eles sociais ou econômicos. Sendo assim, inovações incompatíveis com a cultura local têm menor chance de produzir bons resultados, como foi o caso de um projeto do Banco Mundial que ambicionava implantar um sistema de irrigação no leste africano, pois tal projeto exigia transformar um povo pastoril nômade em agricultores sedentários. A economia

não pertence a uma esfera separada de um sistema cultural, portanto tal sistema influencia decisões, implementações e os resultados econômicos de uma região ou país. Planos desenvolvimentistas originados no Ocidente desenvolvido são muitas vezes incompatíveis com a realidade e as necessidades locais de países africanos, por exemplo. Da mesma forma, estes planos de desenvolvimento não são capazes de perceber diferenças entre os países que recebem determinada classificação. Países classificados como subdesenvolvidos recebem planos de desenvolvimento idênticos, mesmo que a diferença cultural entre eles seja grande.

O implemento de projetos de desenvolvimento econômico construídos por planejadores que desconhecem a cultura local e baseados apenas em seus próprios conhecimento e experiência, predominantemente ocidental e capitalista, evidencia uma prática etnocentrista da economia.

Quando nos referimos a cultura é preciso identificar em qual nível ela se estabelece. Existe um nível local, porém também há um nível nacional de cultura, que consiste de tradições, políticas, objetivos, recursos e características na maneira de agir (Kottak, 1990). Por fim, existe a cultura de quem planeja as políticas de desenvolvimento. O Banco Mundial, por exemplo, é uma organização composta por um sistema social e cultural próprio e complexo. Tal sistema deveria ser considerado quando projetos de desenvolvimento são implementados.

Hamilton (1991) lembra que as leis econômicas não podem ser tratadas como tendo relevância universal, desconectadas de realidades culturais como muitos economistas fazem e até mesmo alguns antropólogos já fizeram. Tal separação pode ser representada por duas correntes teóricas opostas: a escola de Raymond Firth (1901-2002) da London School of Economics, que advogava uma universalidade das leis econômicas, e a escola de Karl Polanyi (1886-1964), para quem tal universalidade não existe. A distância que existiu entre a antropologia e a economia era mais evidente no passado. Havia uma separação mais clara entre o objeto de estudo da economia e o da antropologia, pois a economia ocupava-se com países industrializados e a antropologia com sociedades pré-industriais. Tal separação já faz menos sentido hoje, uma vez que modelos econômicos implantados em um determinado país industrializado nem sempre são adequados e adotados por outro país igualmente industrializado, o que indica que há outros elementos a serem considerados, como a cultura local. Este choque de modelos inadaptados ficou evidente com o fim das colônias após a Segunda Guerra Mundial. Os países colonizados conquistaram sua independência, de diversas maneiras, naturalmente, porém o contato cultural

com nações imperialistas já havia transformado alguns valores. Voltar a viver como na era pré-colonial já não bastava, o desejo de obter o mesmo conforto que seus dominadores usufruíam passou a pautar as direções econômicas e políticas destes países rumo à conquista de benefícios que só existiam em países desenvolvidos e industrializados. É, portanto, neste contexto que os modelos de desenvolvimento econômico, elaborados nestes países desenvolvidos e à luz do etnocentrismo, foram recomendados ou mesmo impostos a países que almejavam desenvolver-se.

O antropólogo tem vantagens em relação ao economista por usar com maior propriedade o conceito de cultura, segundo Hamilton (1991), para quem todos nós somos criaturas de nossa cultura. E o mercado, meio para riquezas e desenvolvimento econômico, nada mais é do que uma expressão de reciprocidade social, reciprocidade essa mediada e ponderada pela cultura. E as teorias econômicas são parte significativa da nossa cultura que, via etnocentrismo, está sendo imposta a outras culturas completamente diferentes das nossas.

Economia e antropologia nem sempre estiveram divorciadas. A visão de que cultura é um tema estranho à economia foi dominante no século XX (Beugelsdijk & Maseland, 2013), pois os economistas tendiam a analisar comportamentos e sociedades a partir de uma perspectiva de escolhas racionais, enquanto cultura é algo herdado pelos indivíduos que escapa de uma instrumentalidade. A noção de cultura resulta em uma variedade na maneira de perceber a realidade e que resulta numa variedade de lógicas de comportamento, já a economia assume que existem princípios universais de comportamento.

Foi em meados do século XX que a cultura desapareceu do foco dos economistas e por uma simples razão: a concepção de cultura foi mudando entre as duas áreas e se distanciando entre si cada vez mais. Enquanto que a Economia adotou uma visão de cultura mais relacionada a algo que o indivíduo e a sociedade possuem ou não, algo que precisam adquirir e não, a antropologia focava em uma descrição do que os indivíduos são. As raízes desta ruptura estão no Iluminismo, quando surgiu a noção de progresso e que desencadeou uma dissociação entre os que concebiam cultura como algo normativo, isto é, se tem ou não, para algo construído historicamente (Beugelsdijk & Maseland, 2013). Isto permitiu o surgimento de uma visão mais pluralista das sociedades, o que não existia antes disso. Adam Smith, considerado o pai da economia, é um teórico que pressupunha uma normatização política da economia, afinal o agir

por interesse próprio e livre-mercado não era (e ainda não é) uma unanimidade em termos culturais. Ele certamente não excluiu a cultura como elemento mediador desta normatização, porém a transpôs para a ideia de progresso ao olhar para as diferenças existentes entre as sociedades, já que seus pensamentos sobre desenvolvimento político e comercial não eram específicos de nenhuma comunidade.

A noção de que certos atributos, como a cultura, são específicos e inerentes para a identidade de um determinado grupo ou sociedade surgiu durante uma onda nacionalista do século XIX (Beugelsdijk & Maseland, 2013). A distinção entre esta especificidade e as teorias iluministas que implicavam uma generalidade tem raízes no Romantismo Alemão, que se contrapunha a uma visão de mundo baseada em um universalismo e em uma racionalidade, ressaltando os elementos peculiares, tradicionais e irracionais das sociedades. É neste momento em que o termo civilização passou a ser usado para distinguir entre os universalistas e os particularistas. Para os Românticos, a cultura decorria de uma tendência natural e genuína de desenvolvimento, cujas restrições encontram-se apenas nos indivíduos e na própria sociedade. Em contrapartida, civilização era a criação de estruturas artificiais de desenvolvimento, baseadas na razão e na universalidade das leis. Esta separação não ocorreu apenas na economia, mas avançou para estudos da história e da psicologia.

É comum se pensar que, em função dos avanços tecnológicos da modernidade, barreiras territoriais físicas ficaram reduzidas e barreiras virtuais chegaram a ser suprimidas pela comunicação eletrônica instantânea. Em decorrência disto, assistimos e interagimos com culturas diferentes com maior frequência e seríamos mutuamente influenciados, transformando-nos todos em seres mais parecidos uns com os outros, tendo as diferenças culturais diminuídas e caminhando, assim, para uma espécie de homogeneização cultural. Nesta perspectiva, propor modelos econômicos sob uma perspectiva universalista até faria mais sentido. Entretanto, nada parece indicar que isto esteja ocorrendo. Pelo contrário, apesar de todo o aparato tecnológico continuam existindo tribos em locais remotos que vivem sem qualquer contato com outros povos. E, mesmo em um cenário urbano, é perfeitamente observável o surgimento de diversas culturas e subculturas específicas das cidades. A cultura é uma identidade do indivíduo e de um grupo que exerce a função de diferenciação, algo que é precioso ao ser humano e que deixa pouco espaço para uma futura uniformidade cultural.

O determinismo geográfico como ação mecânica das forças naturais sobre uma humanidade puramente receptiva é uma teoria refutada por vários pesquisadores da área, entre eles Franz Boas (1858-1942), que demonstraram que explicações de diferenças culturais mediadas pela geografia são limitadas. Em consonância com tal limitação está (Dicken, 2015), para quem a proximidade geográfica de centros de conhecimento e tecnologia pode influenciar positivamente o desenvolvimento, mas são as condições internas dos países – sua história, sua cultura, suas instituições políticas, seus recursos naturais e humanos que terão papel decisivo sobre seu desenvolvimento, o qual não pode ser explicado apenas pelo seu ambiente natural. A geografia, portanto, é vista como a variável dependente e não como a variável que determina resultados, ou seja, não é a variável que explica a cultura ou que explica o desenvolvimento econômico. Ocorre que as diferenças entre os homens não podem ser explicadas pelas limitações impostas pelo seu ambiente ou pela sua biologia. Israel é um caso exemplar, pois não há qualquer favorecimento geográfico daquele país. Não existe petróleo, não possui reservas minerais importantes e valiosas, nem qualquer tipo de recursos naturais. Aliás, há escassez de água. O país é cercado de inimigos por todos os lados e mesmo dentro de suas fronteiras há opositores armados. Entretanto, mesmo com estas condições adversas, o país é economicamente desenvolvido e é sede de um grande número de empresas consideradas inovadoras (Senor & Singer, 2011). Em suma, a geografia pode influenciar, porém não tem o poder de determinar a cultura ou o desenvolvimento econômico de um povo ou nação.

2.6.3 *Cultura e Gestão de Empresas*

As empresas são organizações formadas por pessoas, dirigidas por pessoas e inseridas em um contexto social e político. A sociedade em que as empresas estão inseridas possuem características culturais próprias que atuam sobre elas. Da mesma forma, internamente, cada empresa tem sua própria cultura, mesmo que pertencendo à mesma sociedade de outra. Esta cultura organizacional é o sistema particular de valores compartilhados pelos seus membros (Robbins, 2007) que funciona como uma identidade da empresa em relação às demais, confere sentido e institui mecanismos de controle. A cultura de uma organização recebe uma grande influência dos seus fundadores, pois são eles que selecionam pessoas para fazer parte dos seus quadros, seleção essa mediada pela afinidade com elas e pela possibilidade de doutrinar e socializar esses novos membros de acordo com o que eles pensam e acreditam. O

comportamento dos fundadores também age como uma força que encoraja os demais a adotarem seus valores e convicções.

A cultura individual do empreendedor fundador irá refletir diretamente na cultura da empresa como um todo e em cada um de seus membros. Pode-se supor que a cultura de um país é parte constituinte da cultura individual de qualquer empreendedor, portanto a cultura brasileira é parte importante no sentido de que é formadora de uma cultura empresarial tipicamente brasileira.

Tanure (2003) afirma que existe um estilo tipicamente brasileiro que é fortemente hierarquizado e constituído de uma capacidade para lidar com a incerteza, conhecida como o “jeitinho” brasileiro. Este “jeitinho” reúne três características: flexibilidade, adaptabilidade e criatividade. Nas empresas públicas, o culto ao poder em prejuízo de resultados objetivos é maior do que em empresas privadas, porém existem diferenças regionais importantes. Em São Paulo, estado mais rico do país, existe significativamente menor distância hierárquica entre autoridade e cidadão comum quando comparado aos estados do Nordeste.

O Brasil também se mostra como uma sociedade que valoriza o coletivismo em detrimento do individualismo (Tanure, 2003b). O individualismo é acentuado nos Estados Unidos, por exemplo, país onde a busca pelo sucesso individual é bastante marcante por meio do símbolo do self-made man, ou seja, aquele indivíduo que empreendeu sozinho, conquistou um mercado e enriqueceu. As diferenças na gestão das empresas aparecem quando se considera que, nos Estados Unidos, o funcionário pode ter sua própria agenda de interesses dentro da empresa que trabalha e isto por si só não representa um problema. Além disso, relações familiares no trabalho não são aceitas por representarem um potencial conflito de interesses. Sendo assim, é pouco comum membros da mesma família trabalharem na mesma empresa ou um empreendedor contratar alguém da família para trabalhar na sua empresa. Já no Brasil, sendo uma cultura que prevalece o coletivismo, aceita-se mais facilmente esta confusão entre relações familiares e profissionais.

A necessidade de controlar as incertezas certamente é uma característica cultural que varia muito de um país para outro e que tem consequências na gestão das empresas. Seguindo ainda a pesquisa de Tanure (2003), os brasileiros diminuiriam sua necessidade de controlar as

incertezas nos últimos 30 anos. Uma possível causa desta forma de aceitar mais as incertezas é contabilizada para o longo período de instabilidade macroeconômica vivida pelo país, supõe a autora da pesquisa mais recente. Além disso, os brasileiros não parecem admitir claramente a importância do dinheiro, do reconhecimento, da carreira e dos desafios e atribuem importância apenas relativa à liderança, embora nas faixas etárias mais baixas, especialmente entre os 20 e 29 anos, estes aspectos ganhem significativa importância, que irá decrescer com o avanço da idade. O comportamento da mulher no trabalho também mudou: ficou mais competitivo em relação aos homens e galgou posições no ambiente empresarial, assumindo postos de comando em diversas empresas. Para muitas destas mulheres, a carreira profissional e pessoal é inconciliável com consequências para as questões da maternidade e do seu papel familiar.

No Brasil, há predomínio de uma visão mais de longo prazo, em contraste com a estadunidense que é voltada mais para o curto prazo. Isto não significa que o brasileiro não tenha que lidar com questões mais imediatistas, porém o faz sob pressão das circunstâncias e não como um valor introjetado, segundo Tanure (2003). Culturas com forte orientação para o curto prazo têm elevada a tensão relativa ao cumprimento dos deveres e à apresentação de resultados, com naturais desdobramentos no desempenho das empresas.

Certos traços culturais são uma espécie de resposta a outro traço marcante. A concentração de poder que existe na sociedade brasileira pode ser a responsável por uma espécie de postura de espectador do brasileiro. Educado com base em valores paternalistas que, consequentemente gerou uma condição de dependência e uma necessidade de protecionismo, o brasileiro configurou-se como um cidadão de baixo senso crítico, sem liberdade e autonomia. Isto gera uma espécie de círculo vicioso, de acordo com Tanure (2003), pois o líder passa a sentir-se poderoso e indispensável, enquanto que os liderados, por não participarem do poder, pouco fazem para assumirem maiores responsabilidades e esperam que seus superiores tenham a solução para todos os assuntos de trabalho. Ainda para Tanure (2003), a flexibilidade do brasileiro é uma de suas características culturais mais fundamentais e a capacidade de adaptação e a criatividade são desdobramentos desta flexibilidade. Adaptação é a capacidade de ajustar-se rapidamente a novos cenários econômicos e a mudanças tecnológicas, portanto não se trata de produzir algo novo. O elemento inovador provém da criatividade, manifestada em festas populares e no futebol, por exemplo.

A condição de dependência do brasileiro muitas vezes fica evidente no paternalismo que permeia seu discurso. Fairbanks e Lindsay (2002) definiram paternalismo como o “sistema que resulta quando um grupo passa para outro a responsabilidade pelo seu próprio bem-estar, pelo seu futuro, transferindo de fato àquele outro grupo o poder de tomar decisões complexas que ele mesmo deveria tomar” (p. 123).

Para estes autores existem três tipos de paternalismo: o praticado entre nações, comum no período da extinta União Soviética que protegia militarmente e apoiava economicamente outras nações comunistas; o paternalismo praticado entre empresas, que pode ocorrer entre matrizes e subsidiárias; e, por fim, o paternalismo entre governo e setor privado. Este tipo de paternalismo ocorre sob três formas:

- Na desvalorização da moeda, que serve como vantagem competitiva não sustentável;
- Na situação em que o governo assume o papel de empresário na economia; e
- Por meio do protecionismo comercial.

As três formas de paternalismo produzem efeitos indesejáveis sobre a inovação das empresas, que tendem a ficar acomodadas, na sua capacidade competitiva, que leva empresas a ficarem cada vez mais dependentes dos estímulos e proteções estatais, e no aumento da dependência dos fatores básicos de produção, como mão de obra e terra barata, por exemplo.

Além do paternalismo, a atitude defensiva pode estar permeando as relações entre setor público e privado com tal força que já é parte da cultura de uma região ou país. É o caso contado por Fairbanks e Lindsay (2002) em relação à indústria do couro colombiana, em que o governo colocava a culpa nos empresários e estes, por sua vez, culpavam o governo, responsabilizando-o pela perda dos mercados internacionais.

As abordagens de Fairbanks e Lindsay (2002), de conteúdo mais qualitativo e interpretativo, contrapõe-se sob o ponto de vista metodológico a Hofstede (2001), que estudou funcionários da IBM em 72 países diferentes por meio de um questionário aplicado pela companhia no período compreendido entre 1967 e 1973. Esta pesquisa identificou 5 dimensões culturais diferentes, descritas como distância do poder, aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo, masculino versus feminino e, por fim, orientação de longo prazo versus orientação

de curto prazo. Estas dimensões foram validadas estatisticamente e geraram uma escala em que cada país encontra sua posição.

A distância do poder é a forma como as pessoas buscam resolver o problema da desigualdade e está ligada ao grau de aceitação destas diferenças (Hofstede, 2001; Tanure, 2003b). Além de poder, a desigualdade também pode ser de riqueza e de prestígio. Na escala de Hofstede (2001), quanto menor o índice, menor é esta distância e o Brasil da década de 70 atingiu um índice de 69, próximo da França (68) e distante de Áustria (11), Israel (13) e Dinamarca (18).

A aversão à incerteza relaciona-se a quanto uma sociedade é capaz de suportar não conhecer seu futuro. Aqui o papel das instituições é importante, pois são alicerces para se lidar melhor com estas incertezas (Hofstede, 2001). Quanto maior o índice, maior é a necessidade daquela sociedade de controlar as incertezas quanto ao seu futuro. O Brasil apresentou um índice 76, considerado elevado (Tanure, 2003b) e próximo às Itália (75) e Venezuela (76), distante, porém, de Cingapura (8), Jamaica (13) e Dinamarca (23).

O individualismo versus o coletivismo relaciona-se com a capacidade de integração dos indivíduos em grupos. Em sociedade mais coletivistas, a dependência emocional de seus membros sobre suas organizações é maior (Hofstede, 2001). Neste caso, o índice maior representa maior grau de individualismo, no qual os Estados Unidos têm a maior pontuação (91), tendo Brasil tem apenas 38, pouco acima da Turquia (37) e do Uruguai (36), indicando forte inclinação ao coletivismo.

A dimensão masculino/feminino em Hofstede (2001) está ligada à divisão dos papéis emocionais entre homens e mulheres. Para ele, a dualidade dos sexos é um fato e, portanto, masculino e feminino encontram-se em polos opostos. A diferença biológica acarreta que homens e mulheres tenham papéis emocionais e sociais distintos, onde mulheres têm objetivos mais sociais, como relacionamentos, ajudar aos outros e o seu ambiente físico, enquanto que homens focam em sua carreira e em dinheiro. Em sua escala, Hofstede (2001) mede o grau de separação entre homens e mulheres: se uma sociedade é mais masculina, então esta separação é maior. Por outro lado, em uma sociedade cuja medida resultou em uma classificação como mais feminina, então esta separação entre os sexos é menor. Os países com maior índice de masculino na pesquisa de Hofstede (2001) foram Japão (95) e Áustria (79). O Brasil está em

uma posição intermediária, com índice 49, ao lado de Paquistão (50) e Singapura (48). Já os países considerados mais femininos, ou seja, com menor grau de separação entre os papéis de homens e mulheres são a Suécia (5) e a Noruega (8).

Por fim, a orientação de curto prazo em contraposição à orientação de longo prazo relaciona-se com o foco de orientação das pessoas: no futuro ou no presente. Esta dimensão foi adicionada mais tarde à pesquisa original do autor, em 1985, e inclui a orientação para a vida e para o trabalho. Na orientação de longo prazo, determinados comportamentos são observáveis, como perseverança e austeridade, ao passo que seu oposto, a orientação de curto prazo, enfatiza o respeito à tradição, o cumprimento das obrigações sociais, a preservação da dignidade, o respeito próprio e o prestígio (Tanure, 2003b). Esta pesquisa obteve dados de 23 países, onde o maior índice significa maior orientação de longo prazo. China liderou com um índice de 118. O Brasil ficou em 6º lugar com índice 65 e, no final da lista, considerados, portanto, os países com orientação de mais curto prazo, ficaram Filipinas (19) e Nigéria (16).

A cultura não é estática e alterações no decorrer do tempo podem ocorrer (Tang & Koveos, 2008; Tanure, 2003b). A pesquisa realizada por Tang e Koveos (2008), por exemplo, indicou uma mudança significativa da dimensão de curto prazo x longo prazo no Brasil. O índice, que era de 65 na pesquisa original de Hofstede, no final dos anos 60, passou para 63, em 2003, e para 34, em 2008, o que indica uma mudança cultural no Brasil que passou a valorizar mais o curto prazo.

Críticas à gestão de empresas brasileiras são feitas de maneira enfática pelo Banco Mundial (Lederman et al., 2014). A qualidade da gestão de empresas no Brasil é baixa de forma geral quando comparada com a de países desenvolvidos, como Estados Unidos, Suécia e Alemanha, mas também perde para Chile, Argentina e México. Se por um lado a gestão é ruim, por outro não faltam escolas de administração no país, que conta hoje com mais de 1.700 programas nesta área (Abrantes, 2013).

Para (Barbosa, 1996), existe um viés teórico, pois boa parte das teorias da administração, incluindo os estudos ligados à cultura, têm sua origem na realidade norte-americana. Desta forma, assume-se implicitamente os valores e problemas dos Estados Unidos que estão refletidos nos conceitos, métodos e teorias administrativas geradas e desenvolvidas naquele

país. A exclusão de características culturais brasileiras, cujos valores, comportamentos e atitudes diferem de outros países, pode estar dificultando a compreensão de uma realidade empreendedora brasileira quando esta é estudada à luz de teorias estrangeiras. No entanto, Fleury e Fleury (2011) estudaram detalhadamente as multinacionais brasileiras e evidenciaram sua gestão à luz de um arcabouço teórico brasileiro e estrangeiro, contextualizando os casos dentro da perspectiva política, econômica e histórica brasileira. Excluir totalmente o referencial teórico estrangeiro sobre administração de empresas das pesquisas brasileiras talvez não faça sentido, pois seria excluir muito do que já se sabe e é aplicável em diferentes países. Ainda assim, é importante que teorias em ciências sociais, mesmo aplicadas, sejam desenvolvidas considerando-se seus contextos culturais.

A cultura também é questão que se faz presente nas fusões e aquisições de empresas. Cada empresa possuiu sua própria cultura organizacional e quando ocorre um processo de fusão ou aquisição, duas culturas distintas precisam se integrar de alguma forma. Existem modelos que identificam formas em que ocorrem tal integração e um destes modelos é o de Tanure (2003a), que adota a seguinte classificação:

- Assimilação Cultural, quando existe uma cultura que domina;
- Mescla cultural, quando há convívio entre duas culturas sem predominância de nenhuma delas; e
- Pluralidade cultura, quando há pouca influência de uma cultura sobre a outra.

Segundo a pesquisa de Tanure (2003a), realizada com 196 empresas, dentre as que passaram por algum processo de fusão ou de aquisição ou mesmo de ambos, 58,1% afirmaram que adotaram uma estratégia de assimilação cultural, 37,8% adotaram a mescla cultural e apenas 4,1% utilizaram a pluralidade cultural como estratégia de integração. Entretanto, a maior parte das empresas não planejam a integração nem debatem sobre questões culturais de modo sistematizado. A escolha, segundo as empresas, costuma ser a imposição da cultura da compradora sobre a vendida.

Quando o assunto é gestão de empresas, diversas características culturais brasileiras aparecem como obstáculos ao seu bom desempenho. A mentalidade de “empresa de dono” (Feldmann, 2010b, p.36), que são aquelas empresas controladas por uma pessoa ou por uma família, é

responsável pelo afrouxamento dos controles sobre os resultados e pela falta de uma gestão profissionalizada. Como não existem acionistas, ou se existem estes não têm poder de influência na gestão, não há cobrança por desempenho e nem sequer uma delimitação clara entre o que é do controlador como pessoa física e o que é da alçada da empresa. Isto compromete a competitividade e, conseqüentemente, o crescimento da empresa. Uma segunda característica é o ato de delegar decisões estratégicas importantes para o governo. Empresários procuram o governo para conseguir proteções tarifárias, pleitear desvalorizações cambiais e facilidade nas exportações. Há ocasiões em que a busca por apoio no governo dispende mais tempo e energia do empresário do que a busca pelo aumento da sua competitividade. Esta influência política é tão almejada que frequentemente ultrapassa os limites éticos e descamba para a corrupção. Ainda de acordo com Feldmann (2010b), em caso de problemas, o empresário dificilmente assume a responsabilidade, ao contrário, aponta como culpado por suas mazelas o governo, o fornecedor, a legislação, o sindicato e até mesmo o cliente. Existe ainda uma visão do empresário brasileiro que sobrevaloriza os recursos naturais e a mão de obra barata. A região de Piemonte, na Itália, produz um dos melhores vinhos do mundo, o Barolo, porém não basta ter solo e clima favoráveis para obter tal desempenho. Há muita tecnologia desenvolvida e um investimento contínuo em pesquisa para se manter entre os melhores. No Brasil, o empresário pouco faz para desenvolver tecnologia que agregue valor e aumente sua competitividade no mercado internacional. Outros problemas de gestão incluem a falta de cooperação entre as empresas, a falta de foco no cliente, a falta de profissionalismo nas relações pessoais, onde a amizade é privilegiada em detrimento dos negócios, ações estratégicas focadas no curto prazo, excesso de níveis hierárquicos e pouca preocupação em inovar (Feldmann, 2010b).

Os gestores brasileiros são avessos ao confronto, uma característica cultural herdada de suas raízes portuguesas. Com isso, são pouco agressivos nos negócios e costumam ser receptivos e tolerantes com os outros (Hickson & Pugh, 1995). Além disso, possuem uma propensão à formalização, evidenciada pela profusão de leis e regulamentos governamentais, mas que também fazem parte da cultura das organizações. Para sobreviver neste ambiente excessivamente regulado, eles precisam ser flexíveis e terem capacidade de se adaptar, recorrendo muitas vezes ao já mencionado jeitinho brasileiro. O personalismo, traço marcante da cultura brasileira, deixa sua marca na gestão ao privilegiar as relações pessoais de amizade no ambiente profissional, na prática de reunir-se com os subordinados no *happy hour*, na incapacidade de delegar e, com isso, assumir muitas responsabilidades ao mesmo tempo. Por

fim, ainda segundo Hickson e Pugh (1995), o imediatismo prevalece entre os gestores brasileiros e decisões importantes acabam sendo tomadas às pressas.

Problemas de gestão também causam o encerramento de empreendimentos, principalmente entre as micro e pequenas empresas. Segundo uma pesquisa do SEBRAE (2014), do total de empresas que fecharam, 50% não definiram estratégia para evitar desperdícios, 50% não determinaram o valor do lucro pretendido, 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido, 38% não identificaram necessidades atendidas pelo mercado, 24% não identificaram tarefas e os responsáveis por realizá-las, e 21% não identificaram o público-alvo do negócio. Percebe-se que falta planejamento. Além disso, ainda de acordo com o SEBRAE (2014), em seu dia a dia, as micro e pequenas empresas não procuram aperfeiçoar seus produtos e serviços, não inovam nem investem em capacitação de seus funcionários, têm problemas para calcular os seus custos, não revê seu plano de negócios, não dá a devida importância para o controle de receitas e despesas, prefere ignorar as estratégias dos concorrentes, faz pouca pesquisa para selecionar fornecedores e não investe adequadamente na divulgação dos seus produtos.

2.6.4 *Identificando Características Culturais*

2.6.4.1 CAPACIDADE DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Para Holanda (2007), a sociedade brasileira é de origem nitidamente personalista e isto tem um desdobramento na forma como ocorrem a cooperação e a competição. A forma como o Brasil foi colonizado pelos portugueses é uma causa apontada para este personalismo, pois ele não ocorreu como um empreendimento metódico e racional, pelo contrário, fez-se com desleixo e certo abandono. Esta colonização foi executada dentro de um espírito predominantemente aventureiro que, em sua versão extremada, vive de projetos vastos, horizontes distantes e pouca preocupação quanto aos processos intermediários necessários para se chegar ao seu objetivo final. É considerável ainda que este tipo de colonizador aventureiro possuiu uma ânsia de obter riquezas e benefícios sem custo e sem maiores dificuldades. Este amor ao ganho fácil aliado a uma “infixidez [sic] de objetivos” (Holanda, 2007, p.58) prevaleciam tanto nos trabalhos rurais quanto em ofícios urbanos, havendo, portanto, poucos indivíduos que se dedicavam a um só negócio. Esta volatilidade de interesses, típica do aventureiro, teve como resultado uma baixa

capacidade de livre e duradoura associação entre empreendedores do país. A associação, quando ocorria, estava baseada em componentes mais emocionais e menos utilitários e, portanto, a tendência para a cooperação disciplinada e constante era menor. O objetivo do trabalho cooperativo era menos o resultado material deste trabalho e muito mais os sentimentos e inclinações associados às pessoas envolvidas. Desta dinâmica decorre a distinção a ser feita entre cooperação e prestância e seus opostos, a competição e rivalidade. A cooperação e a competição são construídas em função de um objetivo material comum, ao passo que na prestância e na rivalidade este objetivo é secundário e o que importa, neste caso, é o benefício a ser possibilitado para as pessoas envolvidas. Prevalecendo este segundo caso no Brasil, decorre que se tem uma sociedade mais personalista em que são acentuados os aspectos mais afetivos, irracionais e passionais em detrimento de elementos mais coordenadores, disciplinadores e racionalizadores da vida.

No Brasil é muito difundido o regime de mutirão como forma de organização do trabalho. Este formato, predominante na cultura caipira do final do século XIX, difere muito da cooperação que aparece nas organizações modernas de trabalho que possuem dois componentes fundamentais ausentes no regime de mutirão: o controle e a disciplina (Franco, 1997). Ao contrário da cooperação moderna, o mutirão estudado por Franco (1997) resultava em uma união frágil entre as pessoas, cujas condutas eram irregulares, pois não se baseavam em obrigações recíprocas, nem eram formadoras de vínculos mais perenes. Ao contrário, o mutirão era caracterizado pelo predomínio da pessoalidade, da espontaneidade e do imediatismo. Seus participantes apresentavam pouquíssimas diferenças em suas capacidades para realizar tarefas, o que resultava em uma ausência de uma autoridade que coordenasse e direcionasse o grupo, cuja estrutura social era pouco diferenciada. Era uma economia marcada pela falta do princípio da divisão do trabalho, carente de especialização, socialmente homogêneo e cujos membros apresentavam alto grau de mobilidade geográfica, o que não contribuía para haver coesão interna e disciplina laboral que desse bons resultados. Frequentemente, o grupo vivia situações de discórdia e violência, era dissolvido e muitos de seus membros mudavam de lugar, desfavorecendo o surgimento e a manutenção de vínculos estáveis e duradouros, mais pessoais. Talvez esse sistema tenha deixado suas marcas na cultura brasileira e represente hoje um desafio a ser enfrentado quando transpomos a questão da cooperação para fins de inovação e empreendedorismo no Brasil do século XXI.

Para ser possível inovar em uma empresa são necessárias pessoas criativas, livres de muita burocracia, disciplina e regras, liberdade difícil de encontrar em empresas grandes e mais comum em pequenas organizações (Maital & Seshadri, 2012). Inovações bem-sucedidas estão ligadas à criação de fortes sentimentos e emoções e à satisfação de necessidades bem definidas.

O componente emocional tem um papel importante na inovação. Aqui há indícios de que pode existir uma cooperação, seja ela interna à empresa, seja externa ou uma combinação de ambas, que não exclui este componente e até mesmo torna-o desejável. Esta característica cultural brasileira, em que a cooperação ocorre em meio a emoções e sentimentos pode ser importante para que aconteçam inovações em suas empresas.

O paradigma de inovação aberta (*open innovation*) idealizado por Chesbrough (2006) assume que uma empresa pode combinar ideias internas e externas para inovar e pode utilizar canais internos ou externos para comercializar e lucrar com esta inovação. Esta dinâmica de inovação aberta demanda cooperação, afinal um dos princípios deste modelo é que a empresa deve trabalhar com especialistas que estão dentro e também com os que estão fora da empresa.

Por outro lado, a falta de elementos coordenadores, disciplinadores e racionalizadores pode também atrapalhar. Midgley (2009) elenca 5 tarefas que as empresas necessitam executar para que a inovação seja bem-sucedida: a) mapear a inovação dentro da organização; b) selecionar, preparar e apoiar o time certo; c) co-criar a inovação com clientes; d) modificar a organização para entregar a inovação; e) construir o mercado para a inovação. Nenhuma destas tarefas é possível de ser realizada sem coordenação, de maneira racional e com um mínimo de disciplina. A falta destes elementos na cultura brasileira, ou pelo menos a falta de se privilegiar mais estes elementos, pode dificultar a inovação nas empresas. É notória a frase repetida de que o brasileiro é um ser criativo. De fato, a criatividade é um elemento inicial importante e que demanda liberdade de pensamento, de regras e a inclusão de componentes emocionais, porém, se apenas este conjunto for predominante, o brasileiro corre o risco de ser apenas isto: criativo. E a parte necessária para que ele seja um inovador de sucesso, crie valor, gere riqueza e lucro fica faltando, justamente porque esta parte necessita do que falta ao brasileiro: racionalidade, disciplina e coordenação.

2.6.4.2 CONFIANÇA

Cooperar, no sentido dado por Holanda (2007) requer ter um objetivo material comum, o que é fundamental para o processo de inovação. Para cooperar é preciso um elemento importante nas relações humanas: a confiança. Harrison (2000) explica que é comum a falta de confiança entre cidadãos e no próprio governo na América Latina. Esta falta de confiança influencia o desenvolvimento econômico e também o social, pois com confiança evita-se o confronto, mesmo que em alguns casos isto signifique abrir mão de algo, favorecendo assim o relacionamento e a cooperação. Do contrário, tem-se confrontos frequentes que resultam em instabilidade e descontinuidade, fatores estes que são críticos para o desenvolvimento.

A extraordinária quantidade de ações trabalhistas no Brasil é um exemplo desta falta de confiança. O confronto entre patrões e empregados é extremamente comum no país, onde existem mais de 8 milhões de processos em tramitação (*Justiça em números*, 2015). Tal ambiente de desconfiança mútua traz instabilidade e gera incertezas ao empreendedor, com consequências sobre sua decisão de empreender ou não, no estabelecimento de níveis de remuneração, pois será preciso fazer o contingenciamento para eventuais conflitos que são custosos ao caixa das empresas, além de inibir o estabelecimento de um clima de cooperação que é fundamental para a inovação, já que ela dificilmente ocorre em uma estrutura rígida e hierarquizada.

Acemoglu e Robinson (2012) reforçam a relação positiva existente entre confiança e desenvolvimento econômico, porém atestam que ela é mediada pelas instituições. Confiança mútua significa possibilidade de cooperar e isto é um resultado das instituições fortes e inclusivas de um país. Em alguns países africanos impera a desconfiança entre os cidadãos, resultado de um longo período de desrespeito aos direitos humanos e à propriedade privada.

De acordo estão Beugelsdijk e Maseland (2013), que afirmam que o elemento confiança é a dimensão mais importante do capital social, abrangendo família, concidadãos e as pessoas em geral. O capital social é considerado um ativo, conforme atestou Hsu (2007) que verificou que empreendedores com grande capital social conseguem ter mais acesso a financiamentos e suas empresas são mais bem avaliadas por capitalistas de risco. A confiança aqui é entendida como a expectativa de cumprimento de obrigações, de previsibilidade de comportamento e de senso de justiça nas ações e negociações de parceiros quando colocados a uma condição em que é possível agir de maneira oportunista. Em sociedades muito divididas, seja por razões

econômicas, étnicas, religiosas ou linguísticas, os níveis de confiança individuais são menores. No nível coletivo, a confiança nas instituições tem um efeito significativo sobre o desenvolvimento econômico, pois a confiança que era interpessoal passa a ser institucional, ampliando a possibilidade de atingir novos mercados que são desconhecidos sob o ponto de vista do indivíduo e, neste sentido estrito, menos confiáveis. Em economias menos desenvolvidas é possível observar que há um menor nível de confiança generalizada.

2.6.4.3 APREÇO À ATIVIDADE UTILITÁRIA

Para Holanda (2007), o que prevalece entre as nações ibéricas é a falta de uma atividade utilitária. O prazer supera o negócio, isso significa que a atividade produtiva é menos valiosa do que a contemplação. Há uma repulsa sobre a moral que cultua o trabalho, atividade que busca a própria satisfação, que tem por fim o indivíduo e não o trabalho. As decisões são tomadas com base em razões sentimentais, frequentemente ligadas a um propósito mais hedonista em detrimento de razões racionais.

2.6.4.4 BUROCRACIA

Existe no Brasil a crença de que as leis podem resolver os problemas por si só, porém leis perfeitas não são garantia de felicidade para o povo e estabilidade para as nações. "Programas de governo, instituições e leis são as maneiras de se obter respeito. Constituições feitas para não serem aplicadas, leis que existem para serem violadas, tudo isso em benefício de indivíduos e oligarquias são um fenômeno frequente na América Latina " (Holanda, 2007, p.82).

A burocracia no Brasil parece ser simplesmente uma maneira autoritária de manter o poder e o controle sobre as empresas e seus cidadãos de uma forma injusta. Empresas e cidadãos comuns reclamam do Estado excessivamente burocrático que é o Brasil. Em especial, a crítica que empreendedores fazem à burocracia é em relação ao seu custo, tanto na forma de taxas de todas as espécies para obter algum serviço público, como pelo excesso de regulamentação e pela regulamentação confusa. O empreendedor brasileiro, mesmo que sua empresa tenha pouquíssimos funcionários, é obrigado a contratar um contador para conseguir prestar contas com as 3 esferas do poder: municipal, estadual e federal, além da justiça trabalhista. Leis mudam constantemente e só um profissional especializado consegue manter-se atualizado com

tantas mudanças nas regras. Este profissional representa custo para as empresas de todos os tamanhos, mas com maiores consequências no caixa para as micro e pequenas empresas.

2.6.4.5 EXTERNALIZAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Para Landes (2002) , a Argentina é um exemplo de país que externalizou a responsabilidade sobre seu subdesenvolvimento, primeiro para a Inglaterra e depois para os Estados Unidos. A doutrina econômica dos dependencistas, teoria do argentino Raúl Prebisch, vê a economia do país, assim como de outros países da América Latina, como dependentes do capital estrangeiro para poderem se desenvolver. Embora isto possa ter algum fundo de verdade, a aceitação ideológica desta dependência avaliza a ideia de que são os outros – países, pessoas, sistemas econômicos, os verdadeiros responsáveis por suas dificuldades em se desenvolver, progredir e melhorar a qualidade de vida de seus cidadãos.

Um caminho bem diferente foi percorrido pelo Japão. Os japoneses, percebendo que estavam em desvantagem em relação à França e Alemanha no final do século XIX, procuraram estabelecer alianças com estes países, contratando técnicos e especialistas estrangeiros e enviando seus próprios cidadãos para aprender os modos de vida e a tecnologia europeia e americana (Landes, 2002). Isto tirou o Japão de uma condição quase feudal para conduzir o país a um rápido processo de industrialização, o que estabeleceu seu desenvolvimento econômico de forma mais acelerada que o dos demais países da região. Assumindo a responsabilidade por seus pontos fracos e tendo a iniciativa de corrigi-los, o Japão chegou ao seu milagre econômico e transformou-se em uma das maiores economias do planeta.

A ajuda estrangeira em momentos de crise profunda pode ser útil, porém é como um remédio que causa dependência se usado por longos períodos de tempo e que pode desestimular o esforço que se requer para um desenvolvimento sustentável. Porter (2002) reforça a importância desta atitude proativa no sentido de que se deve assumir o protagonismo de seu desenvolvimento afirmando que, embora a economia esteja globalizada, são as coisas locais as mais importantes para determinar se uma empresa é mais ou menos competitiva e produtiva que outra localizada em outra região. Em algumas sociedades existe a ideia de que a riqueza é limitada, independe do esforço individual e coletivo e que, portanto, precisa ser dividida por todos igualmente. Esta

cultura camponesa, de acordo com Porter (2002), enfraquece a produtividade e inibe a inovação e a competição.

A concepção de que a riqueza é algo que está pronto e só precisa ser partilhado retira do indivíduo e da sociedade a noção de que a riqueza é algo a ser criado e que para isto ocorrer é preciso assumir um papel protagonista, proativo e não delegar esta responsabilidade a terceiros ou apontar que a responsabilidade pelo seu subdesenvolvimento é porque o outro é quem detém a riqueza.

Fairbanks e Lindsay (2002), ao pesquisar as causas da baixa qualidade das bolsas de couro colombianas, retrocederam a todas as etapas de produção e constataram que todas as pessoas envolvidas empurravam a responsabilidade pela baixa qualidade ao seu fornecedor, a ponto de chegar no extremo em que os rancheiros colocaram a culpa na vaca pela baixa qualidade do material. Ao não conseguir apropriar-se da parcela de responsabilidade que cabe a cada indivíduo, a sociedade, como um todo, acaba pensando e agindo da mesma forma, ou seja, a culpa pelas dificuldades sempre será do outro e não sua própria.

O caso relatado por Fairbanks e Lindsay (2002) a respeito da indústria de couro colombiana é um exemplo de uma cultura que permanentemente externaliza as responsabilidades. O que ocorreu neste caso é exatamente o oposto da desejável cooperação entre o Estado e os empreendedores. A atitude defensiva impede que cada ator do desenvolvimento econômico assuma o necessário protagonismo que lhe cabe e que permitiria construir soluções que gerassem valor para toda a sociedade. A ideia de que o responsável pelos problemas de uma nação é um agente externo não é nova e já foi utilizada por muitos governos e também por muitos empresários, porém parece ter mais repercussão em lugares cuja política e economia tenham um histórico recente de maior autoritarismo e, portanto, cerceador de liberdades e iniciativas. Uma sociedade mais livre, igualitária e democrática delega a seus cidadãos o poder de assumir maior autonomia sobre suas escolhas, sem passar por processos excessivamente regulamentadores. Quando um governo controla ditatorialmente o que pode e o que não pode ser feito, seja por um sistema político fechado, seja por meio de um excesso de regulamentação, acaba por assumir assim uma condição de poder que lhe será cobrado por seus cidadãos na forma de dependência. E, da mesma forma, uma sociedade acostumada a ser dependente pode querer perpetuar este sistema, elegendo governos que mantenham esta condição de

dependência. Não havendo a liberdade necessária para agir com alguma autonomia, é natural que exista este processo de externalização de responsabilidades e que reforça a cultura da atitude defensiva.

2.6.4.6 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO FRENTE À ADVERSIDADE

Senor e Singer (2011) afirmam que a adversidade é uma das explicações para o alto nível de atividade empreendedora em Israel. O país, pequeno em termos territoriais e populacionais, está cercado por inimigos que constantemente ameaçam suas fronteiras e seu habitantes. A resposta à estas ameaças é uma intensa capacidade de inovar. Para proteger o país, novas tecnologias precisam ser desenvolvidas na área da Defesa. Empresas, pessoas e governos reúnem esforços com o objetivo comum de defender Israel dos ataques de seus inimigos.

Já Fairbanks e Lindsay (2002) relatam o caso de um país africano que não quiseram identificar, mas que possui uma enorme dívida per capita, onde três em cada dez pessoas estão contaminadas pelo vírus que causa a Aids, onde a indústria exportadora estava praticamente acabada por falta de investimentos, o consumo caía continuamente e a renda de 70% da população equivalia a menos de um dólar por dia. Nestas condições, as autoridades insistiam em conduzir as coisas da forma como sempre fizeram, demonstrando uma incapacidade de aprendizado e de inovar que os condenava a uma crise continuada e sem perspectivas de melhorias.

A adaptação tem como premissa o aprendizado, afinal diante de uma situação que representa um desafio a ser superado e que requer esta adaptação, novas formas de superação precisam ser construídas. A impossibilidade de aprender torna a tarefa de adaptação mais difícil e longa.

Embora o brasileiro tenha esta capacidade adaptativa que o permite reagir a este ambiente de hostilidade legal, seus esforços são gastos em uma atividade improdutiva, isto é, para resolver problemas burocráticos que se colocam como barreiras nas quais ele precisa alocar recursos – financeiros, humanos, de seu próprio tempo e de atenção para lidar com atividades secundárias ao seu empreendimento. É preciso lembrar que existe um *trade-off* nesta situação, pois o recurso usado em uma atividade poderia estar sendo usado em outra, mais produtiva.

2.6.4.7 DIVERSIDADE

Para muitas pessoas existe a ideia de que os judeus representam um povo unido e homogêneo. Na verdade, Israel pode ser considerada uma nação heterogênea, possivelmente, uma das mais heterogêneas no mundo (Senor & Singer, 2011). Sua população é composta de mais de 70 nacionalidades diferentes. Um dos refugiados judeus do Iraque e outros originários da Polônia ou da Etiópia não compartilham as mesmas língua, educação, cultura e história recente. A diversidade é um fator importante para a geração de novas ideias (Johansson, 2006) e, portanto, para o desenvolvimento de inovações.

A questão que surge é se existe a diversidade necessária para a inovação no Brasil. Há que se considerar que, para existir diversidade, um elemento importante deve ser contabilizado: a quantidade de imigrantes no país. Com base nisso, é claro que o Brasil não é tão diversificado quanto alguém possa pensar. Historicamente, o Brasil foi formado por colonizadores portugueses, em primeira instância, e por imigrantes de diferentes países em uma segunda fase. Nesta segunda fase, os imigrantes de vários países europeus e asiáticos vieram ao Brasil e deram ao país um forte componente de diversidade, mas esta grande onda de imigração cessou no final da Primeira Guerra Mundial. Hoje em dia, no entanto, a imigração parece ter diminuído muito. O Brasil não atrai mais imigrantes. Na verdade, apenas 600.000 pessoas de uma população de 204 milhões nasceram fora do país (“No golden door: Forbidding policies take an economic toll,” 2015). Embora haja uma variedade cultural substancial entre os brasileiros, ela é sobretudo regional. Considerando-se a diversidade em todo o mundo, o Brasil tem uma gama muito mais estreita.

Por outro lado, Freitas (2006) lembra que Portugal, dada sua condição geográfica, foi suscetível a várias invasões territoriais e a constantes fluxos de diferentes povos e etnias, cuja consequência foi o não estabelecimento de nenhuma hegemonia racial e cultural. Esta pluralidade ficou marcada na cultura portuguesa que a trouxe para o Brasil, permitindo que aqui também a receptividade a pessoas de diferentes origens fosse grande. A miscigenação que ocorreu no Brasil deu-se em decorrência desta permeabilidade social e racial brasileira.

2.6.4.8 PATERNALISMO

A percepção de que o Estado e suas instituições são responsáveis pelo sucesso ou fracasso do empreendedor, em um sentido estrito de dependência, pode ser chamada de paternalismo. A ação dos cultivadores de flores colombianas em querer a proteção do governo sobre seus negócios e fazer lobby para angariar benefícios em detrimento de ações que pudessem trazer vantagens competitivas sustentáveis é um exemplo de paternalismo (Fairbanks & Lindsay, 2002). Muitos empreendedores reclamam que o Estado deve interceder e ajudá-los em seus negócios. A questão passa pelo que se entende como ajuda. É preciso fazer uma distinção entre o que é uma ação que permita o desenvolvimento econômico por meio do empreendedorismo entre seus cidadãos e uma ajuda em um sentido mais franciscano do termo, ou seja, de doação, de benefício sem a devida reciprocidade, de simples transferência de riqueza do Estado para um segmento específico da sociedade. Assim, desburocratizar o sistema de criação de empresas é uma medida não paternalista, pois não se trata de uma ajuda e sim de criar condições para que novas empresas surjam. Já estabelecer subsídios financeiros e barreiras tarifárias para um setor que está sofrendo com a concorrência internacional está mais caracterizado como uma estratégia de proteção que não combate os fundamentos da perda de competitividade deste setor. Neste caso, a ajuda pode ser negativa, protegendo empreendedores que não estão sendo capazes de competir e retirando recursos oficiais que poderiam ser usados de formas mais produtivas.

2.6.5 *As Crítica Aos Estudos Culturais*

O processo de especialização cada vez maior do conhecimento e da ciência, aliado à crescente industrialização do mundo contemporâneo provoca a necessidade de formações cada vez mais restritas, viabilizadas por treinamentos compartimentados. A sociedade exige alto desempenho de seus membros em tarefas que não mais dependem da aquisição de uma cultura geral, apenas de conhecimentos aprofundados de uma determinada disciplina (Abbagnano, 2007). Faz-se necessário distinguir cultura de conhecimentos técnicos de caráter utilitário, pois a formação humana que a palavra cultura pressupõe estaria incompleta considerando-se apenas este aspecto.

Explicações de fenômenos políticos e econômicos por meio do fator cultural são passíveis de crítica. Um exemplo é o artigo publicado pela revista *The Economist* que tece objeções às

explicações pela via da cultura, afirmando que trata-se de um fenômeno impreciso e definido individualmente por cada autor (“Cultural explanations: the man in the Baghdad café,” 1996). Esta imprecisão tem como consequência impor uma dificuldade em se estabelecer qual é o verdadeiro papel da cultura em uma determinada sociedade, se é que este papel de fato existe. De acordo com a reportagem da *The Economist*, um exemplo a ser dado são os valores islâmicos, hoje considerados como opostos aos valores ocidentais modernos. Ao mesmo tempo em que reforça a tradição, a religião monoteísta islã valorizava o racionalismo e a ciência e foi responsável por manter a ligação entre o mundo antigo de Grécia e Roma e a Renascença. Da mesma forma a China já foi um país muito próspero e muito pobre, passou de um momento como sendo um grande centro de inovação a um estado de isolacionismo em várias fases da história da humanidade. Estes são exemplos que, segundo a revista, evidenciam problemas ao tratar da cultura como fator de desenvolvimento econômico.

Existem outros pontos de vista que se opõem à relação entre cultura e desenvolvimento econômico. Para Huntington (2002), existem alguns economistas que são resistentes à inclusão da cultura em seus estudos, pois consideram que políticas econômicas adequadas surtirão efeito positivo para a sociedade, independentemente de sua cultura. Além disso, para estes economistas, a dificuldade em lidar com cultura relaciona-se com os problemas de definição e de quantificação das variáveis e no fato de que a cultura opera em um contexto de grande complexidade, que inclui problemas de diferentes naturezas, como psicológica, institucional, política, geográfica, entre outras. É um fato que a cultura ocupa uma importante influência sobre os países e os indivíduos, mas não deveria ser tratada como uma questão mais importante do que os governos ou o contexto da economia (“Cultural explanations: the man in the Baghdad café,” 1996).

Em muitos casos, a geografia e a política podem prevalecer sobre a cultura (Sachs, 2002). O fato de que as regiões temperadas são mais desenvolvidas que os trópicos – as únicas exceções são Hong Kong e Cingapura, e que regiões geograficamente remotas são menos desenvolvidas do que as que se localizam em regiões costeiras ou de rios navegáveis, são indícios de que a geografia pode exercer um papel importante sobre o desenvolvimento econômico. Da mesma forma, o Panamá é um caso em que a sua geografia desempenha um papel preponderante em seu desempenho econômico, no sentido de que o petróleo é um fator importante, assim como o é para o Gabão e para Trinidad e Tobago. A cultura parece ser mediadora de fenômenos

socioeconômicos importantes, porém de menor relevância em relação às dimensões geográficas e político-econômicas. Caberia incluir nas explicações a respeito de desenvolvimento econômico estas dimensões, além da cultura, a fim de reconhecer o papel que cada um destes fatores exerce de fato.

Uma posição ainda mais crítica é defendida por Acemoglu e Robinson (2012). Para eles, nem a geografia ou a cultura explicam as diferenças de desenvolvimento econômico entre as nações, mas as suas instituições. A teoria de que as regiões temperadas são mais desenvolvidas do que as regiões tropicais pode ser contestada, por exemplo, pela civilização Inca e Azteca, que foram muito desenvolvidas em seu período da história e estavam localizadas na região tropical. A cultura, por sua vez, não exerceu nenhuma influência na diferença de desenvolvimento entre as duas Coreias. A Coreia do Norte é notadamente um dos países mais atrasados do mundo e a do Sul está entre os mais desenvolvidos, e a razão para tal diferença está ligada à divisão do país no paralelo 38, uma ação política e militar que formou governo e instituições distintos e por esta razão as duas economias seguiram cursos completamente distintos. Países africanos, também citados por Acemoglu e Robinson (2012) e que estão entre os piores do mundo em relação a desenvolvimento econômico, foram vítimas de um colonialismo europeu que permitiu o tráfico de escravos e desmotivou iniciativas de desenvolvimento, pois os soberanos poderiam expropriar qualquer riqueza resultante deste esforço. Da mesma forma, os países árabes colonizados por franceses e ingleses deram continuidade a um governo hierárquico e autoritário depois de sua independência, além de não criarem as instituições que permitiriam maior inclusão de seus cidadãos e desenvolvimento econômico. Haveria, portanto, para Acemoglu e Robinson (2012), uma importância maior das instituições e dos fatos históricos sobre o desenvolvimento econômico do que fatores geográficos ou características culturais. Naturalmente, não é qualquer tipo de instituição que conduz ao desenvolvimento econômico, mas o que os autores chamam de instituições inclusivas, isto é, aquelas que permitem e encorajam a participação da população nas atividades econômicas e que melhor aproveitam seus talentos e habilidades, além de possibilitarem que seus cidadãos façam escolhas livremente.

São comuns na administração as pesquisas que traçam comparações entre países em termos culturais que evidenciam diferenças em termos de gestão das empresas. Na economia, tal estratégia de estudo também ocorre, principalmente quando se quer investigar características

culturais que podem influenciar seu desenvolvimento econômico. Compara-se, normalmente, um país considerado desenvolvido com outro menos desenvolvido e aponta-se criticamente que tal característica ou um conjunto delas poderia responder por um atraso ou avanço em termos econômicos. Este tipo de comparação é descabido para Jabri (2005). Tal comparação parte de falsa premissa de que os indivíduos e as sociedades envolvidas são semelhantes em seus significados e, portanto, a mesma medida pode ser aplicada para aferir suas diferenças. Compara-se e mede-se algo que não significa a mesma coisa para as duas sociedades. O grande problema, para Jabri (2005), está em se extrair do contexto os discursos e as narrativas dos indivíduos. Escalas como a de Hofstede e Hofstede (2005) eliminam a variação que existe entre significados, desejos e aspirações que existem entre duas culturas e seus componentes, além de criarem um conceito dualista de cultura. O modelo de Hofstede é incompleto porque não considera todas as diferenças que existem em uma sociedade e é baseado em uma estabilidade e uma igualdade entre os indivíduos, considerando-os como seres padronizados e suscetíveis de serem mensurados pelo mesmo instrumento. As leis da física são as mesmas em qualquer lugar do planeta, mas as leis sociais e, portanto, a cultura, são distintas.

O problema está em se reduzir a definição de cultura, excluindo, por exemplo, os aspectos linguísticos. Aplicar um instrumento para aferir orientações culturais em lugares tão distintos pressupõe que o entendimento deste instrumento será o mesmo em todos os lugares e que as categorias criadas nele são reconhecíveis e significam a mesma coisa, seja em Bangladesh, seja no Canadá. Para Jabri (2005), tal instrumento falha ao não considerar como as pessoas constroem suas identidades em relação umas às outras, em como mudanças nas orientações culturais surgem e se desenvolvem, e em como a comunicação e o poder geram mudanças nas tradições. Sociedade e cultura são processos dinâmicos em mutação e considerá-los como constantes é inadequado e falha ao excluir como as pessoas vivem suas experiências no presente. Desta forma, as comparações entre culturas que recorrem a uma presunção universalista de cultura perdem seu significado contextual e comprometem a compreensão por excluir significados, desejos e aspirações próprios de cada cultura. A cultura é algo que deve ser identificado e produzido. As experiências por que passam indivíduos e sociedade provocam muitas ressignificações que afetam a formação e a renovação cultural. Por isso, existe a necessidade de se sair de uma abordagem positivista e funcionalista para que uma compreensão textual e interpretativa ganhe seu espaço e passe ser a norma.

2.7 Tipologias e Taxonomias

Os estudos de tipologia são uma forma de organização de algo que é diverso e cujo propósito é identificar padrões e semelhanças em algum fenômeno complexo (Woo et al., 1991). Tais estudos podem estar fundamentados em análises empíricas ou elaborações conceituais.

McKelvey (1975) vai além e afirma não haver consenso sobre uma teoria de classificação organizacional. O uso dos termos taxonomia e tipologia são muitas vezes intercambiáveis, o que provoca uma confusão semântica que se estende para as pesquisas científicas e indicam uma certa fragilidade nas metodologias utilizadas para o desenvolvimento das classificações. A classificação por tipos é, para este autor, uma das mais úteis ferramentas científicas para a formação de teorias indutivas e para a dedução de hipóteses que possam ser testadas. Permite prover uma base explicativa, preditiva e uma compreensão científica por meio da identificação de uniformidades de um fenômeno qualquer.

Há um tipo ideal, porém extremo, de classificação (McKelvey, 1975). As categorias identificadas devem distinguir-se uma das outras de forma que nenhum dos seus elementos possa ser incluso em outra categoria simultânea ou alternativamente. Trata-se de um ideal de classificação, pois é difícil haver extremos tão bem caracterizados em um conjunto de elementos; o mais comum é existirem elementos intermediários que se encontram entre esses extremos. Em pesquisa empírica, o mais provável é haver diversas categorias intermediárias e alguns elementos que podem estar tanto em uma, quanto em outra categoria.

A dificuldade em se fazer uma classificação é manter sempre aberta a possibilidade da descoberta de novas categorias provenientes de uma base empírica, evitando ideias preconcebidas de classificação ou concepções da realidade do senso comum (McKelvey, 1975). Novamente, há um ideal de pesquisa e um real, pois, nenhum método estaria completamente livre de influências de concepções; até mesmo a decisão de adotar uma escala Lickert de 5 no lugar de 7 pontos pode influir no resultado.

2.7.1 *Tipologias de Empreendedores*

A busca por uma identificação e classificação dos diferentes tipos de empreendedores tem ocupado o tempo de muitos pesquisadores. Tal dedicação é justificável na medida em que tais classificações permitem previsões melhores acerca dos possíveis comportamento, reação e sucesso do empreendedor (Woo et al., 1991). Desta forma, os empreendedores podem ser avaliados já na fase de *startup* e nos primeiros estágios do empreendimento.

A definição de uma tipologia precisa do empreendedor tem potencial para contribuir tanto para o avanço do conhecimento teórico da área, bem como tem valor prático (Davidsson, 1988). A possibilidade de prever com alguma acurácia quais resultados (sucesso, fracasso, alto crescimento, etc.) os diferentes tipos de empreendedor poderiam obter certamente teria valor. Os pesquisadores dessa área poderiam categorizar os diferentes empreendedores e descrever cada uma dessas categorias com maior propriedade e acurácia. Já para os formadores de políticas públicas, tal tipologia permitiria selecionar quais empreendedores têm um real potencial de geração de desenvolvimento macroeconômico. O investimento público, portanto, poderia ser usado com maior eficácia. Por fim, os próprios empreendedores teriam uma ferramenta na mão para a avaliação de seus próprios potenciais projetos, mitigando riscos.

Por muito tempo, tipologias dualistas predominaram (Woo et al., 1991). O tipo artesão é o trabalhador mais braçal, pouca educação formal e experiência administrativa limitada. Estes preferem trabalhos técnicos e evitam tarefas administrativas e geralmente são motivados pelo desejo de obtenção de autonomia. Já o tipo oportunista é provavelmente motivado por ganhos financeiros e pela oportunidade de construir uma organização de sucesso. São caracterizados por terem mais experiência e maior nível de educação. Estes dois tipos de empreendedores estão associados a tipos distintos de empreendimentos (Smith & Miner, 1983). O empreendedor oportunista está associado a empresas focadas no crescimento e são mais capazes de se adaptar a mudanças.

Entretanto, esta visão dualista já não é suficiente para explicar as significativas diferenças entre os diversos grupos de empreendedores, embora o agrupamento deles baseado em suas características comuns continue sendo uma forma importante de compreensão desses indivíduos (Woo et al., 1991). O trabalho de Miner, Smith, & Bracker (1992), por exemplo,

identificou um terceiro tipo: o inventor empreendedor. Este tipo de empreendedor tem maior probabilidade de criar empresas com grande capacidade de adaptação e em crescimento, justamente por eles também serem do tipo oportunista.

Um dos problemas dos estudos tipológicos reside na questão da diversidade das amostras em que tais estudos estão baseados. Essas amostras são diferentes em tamanho e em características, que resultam em tipologias muito distintas, algumas até contraditórias, e que dificultam comparações (Davidsson, 1988).

A identificação de um tipo de empreendedor passa pela busca de uma *gestalt*, isto é, de um tipo ideal gerado a partir de uma análise de *cluster* (Gartner et al., 1989). Cada tipo encontrado é uma combinação de muitas características diferentes. Esse tipo é passível de ser descrito de uma forma simplista, de maneira a se fornecer uma visão geral dele.

Birley & Westhead (1994) investigaram se haveria uma relação entre diferentes tipos de empreendedores e o seu desempenho, observando-os através do tamanho das empresas (faturamento e números de empregados) e do crescimento das vendas. Os empreendedores foram classificados pela dimensão da motivação e seis grupos foram formados: os inseguros, os seguidores, os que não se importam com status, os confusos, os que querem evitar impostos e aqueles cujo foco é o bem coletivo. A relação não se confirmou, o que evidencia a dificuldade de saber antecipadamente que tipo de empreendedor tem maior chance de criar uma empresa de alto crescimento. Tal conclusão tem consequências para as políticas públicas, especialmente aquelas voltadas a fornecer subsídios de forma localizada ou específica.

A identificação de tipos de empreendedores com base na dimensão comportamental é o objeto de estudos de diversos autores (Andersson, 2000; Fillion, 1999; Minello, Scherer, Perlin, Alves, & Huezo, 2011; Miner, 1996; Vesper, 1980).

Andersson (2000) identificou três tipos diferentes de empreendedores diante da questão da internacionalização de suas organizações.

Empreendedor técnico - O interesse fundamental desse tipo de empreendedor é a tecnologia e o desenvolvimento de um produto. Não havendo preocupação estratégica em

internacionalizar, somente ocorrerá uma exportação se a empresa for procurada, ou seja, trata-se de uma estratégia reativa.

Empreendedor de marketing – É o empreendedor que identificou uma necessidade no mercado e tem uma ideia que pode atender a essa necessidade. O produto é visto sob uma ampla perspectiva: canais de comercialização e marcas são importantes e a internacionalização é uma ação proativa.

Empreendedor estrutural – Empreendedor que atua em setores maduros e sua estratégia ocorre em um nível corporativo, sem ação direta na operação. Age na reestruturação das organizações e, portanto, a internacionalização é uma consequência e não um objetivo em si.

Filion (1999) alerta que nenhuma tipologia é completa o suficiente para que possa abarcar todos os tipos possíveis de empreendedor, mas considera que elas são particularmente úteis para pesquisadores e professores exatamente por ser o empreendedorismo uma área de estudo tão vasta e diversa. Esse autor identifica 6 tipos de proprietário-gerente de pequenos negócios: o lenhador, o sedutor, o jogador, o hobbysta, o convertido e o missionário. A tabela 9 resume as principais características dos tipos de empreendedores identificados na pesquisa de Filion (1999).

Tabela 9

Tipos de empreendedores e suas características principais

Tipo de empreendedor	Atributos
Lenhador	Trabalham duro, gostam de fazer as coisas eles mesmos e acham que a qualidade do trabalho de seus empregados não é tão boa quanto a sua própria. É o tipo mais comum de proprietário-gerente de pequenos negócios.
Sedutor	Entregam-se profundamente ao seu negócio, porém o seu entusiasmo tem prazo de validade que logo expira. Gostam que as

	coisas ocorram rapidamente, compram e vendem empresas logo, são sociáveis e têm conhecimento amplo. Mudam os processos e os mercados de atuação quando sua empresa está em dificuldade e orientam-se por quem eles conhecem.
Jogador	A empresa é apenas um suporte financeiro para poderem fazer o que eles realmente querem da vida. Não têm comprometimento emocional com seus negócios e focam apenas no que é lucrativo. O negócio é visto como um meio ou mesmo como um empecilho para fazerem o que realmente gostam. Geralmente provêm de famílias ricas e estiveram envolvidos com esporte ou lazer na juventude.
Hobbysta	O seu negócio é um hobby e visto como uma possibilidade de auto-realização. Têm um emprego oficial que lhes garante a renda e que realizam de forma pragmática, de baixa complexidade. Têm dificuldade de tomar decisões estratégicas de longo prazo.
Convertido	O negócio para um empreendedor convertido tem o status de sagrado. Divide as pessoas entre os que são contra e os que são a favor do seu empreendimento. Seu negócio torna-se uma obsessão e é envolto em uma forte carga emocional. Superestimam as opiniões de quem pensa e age como eles e são muito céticos em relação às demais pessoas. Têm dificuldades em delegar, gostam de manter o controle.

Missionário	Montaram o negócio sozinhos, conhecem muito bem seu produto e o mercado em que atuam. São movidos pela paixão, embora estejam menos envolvidos emocionalmente em relação aos convertidos. Já conseguiram certo distanciamento. Primam pela harmonia e satisfação entre seus empregados e são pessoas mais preocupadas com as relações humanas. Têm valores conservadores, vida pessoal estável e são realistas em relação a seus negócios. Delegam tudo que podem, comunicam-se muito e participam de forças-tarefas, escutam, discutem e trocam experiências.
-------------	--

Nota. Fonte: Filion (1999).

Da mesma forma que os demais estudos de tipologias de empreendedores, é incomum que uma pessoa se encaixe perfeitamente em um só tipo. É mais provável que um perfil esteja alinhado com dois ou até três tipos diferentes (Filion, 1999).

Miner (1996) identificou 4 tipos diferentes de empreendedores na sua pesquisa com 100 indivíduos, em um período de 7 anos, utilizando um método de avaliação de personalidade com 43 medidas diferentes.

Empreendedores pessoais - Os empreendedores pessoais podem ser descritos como tendo uma necessidade de realização, um desejo de reconhecimento, um desejo de planejar e estabelecer metas, de forte iniciativa pessoal e um forte compromisso pessoal com sua organização. Além disso, creem que uma pessoa pode fazer a diferença e que o trabalho deve ser guiado por objetivos pessoais e não de outros.

Empreendedor empático supervendedor – Esse tipo é caracterizado pela capacidade de compreender e sentir com os outros, desejo de ajudar os outros, crença de que os processos

sociais são muito importantes, necessidade de ter fortes relações positivas com os outros e crença de que uma força de vendas é crucial para a estratégia da empresa.

Verdadeiro gestor - Os padrões de teste desse tipo de empreendedor indicam vontade de ser um líder corporativo, decidido, com atitudes positivas em relação a autoridade, com um desejo de competir e de poder, além de querer se destacar da multidão.

Especialista gerador de ideias - Os geradores de ideias mostram um desejo de inovar e um amor pelas ideias e uma crença de que o desenvolvimento de novos produtos é muito importante para a estratégia da empresa. São inteligentes e procuram evitar riscos para compensar o entusiasmo pelas ideias.

O trabalho de Miner (1996) tem ainda o mérito de procurar ser um método preditivo para o sucesso do empreendedor. Para esse autor, cada tipo de empreendedor deve seguir uma rota em sua carreira de forma a colher os benefícios inerentes ao seu talento específico, na seguinte forma:

Empreendedores pessoais - Ser um empreendedor pessoal significa investir uma grande quantidade de energia no negócio, constantemente apagar incêndios e lidar com crises, vestindo muitos chapéus, dependendo de qual crise for fundamental no momento, e tentando ser bom em tudo.

Empreendedor empático supervendedor - Para os empáticos supervendedores, a rota apropriada é gastar tanto tempo quanto possível na venda, obtendo alguém para lidar com administração interna e gestão.

Verdadeiro gestor - Para empreendedores gestores, a rota apropriada é gerenciar um negócio em grande crescimento, servindo como gerente geral próprio. Para fazer isso, as pessoas precisam encontrar ou iniciar um negócio grande o suficiente para exigir seus talentos gerenciais especiais.

Especialista gerador de ideias - Para os geradores de ideias, a rota apropriada é inventar novos produtos, encontrar novos nichos, desenvolver novos processos e, em geral, estabelecer uma

maneira de superar a concorrência. Essas pessoas precisam inovar e tornar-se visionárias para suas empresas.

Na pesquisa de Miner (1996) há uma preocupação com o sucesso do empreendedor. Em muitos estudos da área, o foco é o empreendedor que está ativo em um negócio já estabelecido ou aquele que está iniciando uma nova empresa. Entretanto, tão importante quanto entender as razões do sucesso do indivíduo que empreende é entender seu fracasso. A pesquisa de (Minello et al., 2011) segue nessa direção e contribui com uma tipologia do empreendedor que vivenciou o insucesso. Por meio de entrevistas semiestruturadas, o autor conduz um estudo exploratório que culmina na identificação de mudanças na tipologia do empreendedor diante da experiência do insucesso dos seus negócios. Os comportamentos mudam no contexto do insucesso, portanto a tipologia também se altera. Assim, um empreendedor que no início era tipificado como um empreendedor pessoal, durante o processo de insucesso passa a ser tipificado como lenhador, para que no final, depois de findado o empreendimento, seja um hobbysta (Caso E3).

A identidade social do empreendedor também exerce uma influência decisiva sobre a criação de uma nova empresa. A pesquisa de Fauchart e Gruber (2011) entrevistou os fundadores de 49 empresas de artigos esportivos recém-criadas e identificou três tipos de empreendedor:

O darwiniano – é o empreendedor focado em estabelecer um negócio sólido e lucrativo. Dispensam boa parte do seu tempo para que o empreendimento tenha sucesso, sendo seus objetivos principais o lucro e o enriquecimento pessoal. Costumam afirmar que, embora estejam em um tipo de negócio no momento, poderiam ter começado em qualquer outro tipo. Observam atentamente a concorrência e tentam sempre se diferenciar dos rivais.

O comunitário - é o empreendedor engajado em um determinado segmento. São os entusiastas do ramo, querem contribuir para a comunidade em que estão inseridos com produtos inovadores e valorizam o apoio e o reconhecimento que recebem dessa comunidade. Acreditam que são mais autênticos e por isso podem criar produtos e serviços de maior qualidade e que atendem melhor aos seus clientes. Fazem distinção entre os que pertencem ao seu grupo e os que não pertencem e ligam-se emocionalmente à comunidade que pertencem.

O missionário – é o empreendedor que crê que seu negócio irá mudar a sociedade. Seu empreendimento é uma plataforma para realizar suas visões políticas e suas causas particulares, geralmente de natureza ambiental ou social. Acreditam que suas ações têm um efeito positivo sobre o bem-estar das pessoas, procurando agir de forma responsável, transparente e com empatia com o intuito de “fazer do mundo um lugar melhor”. Acreditam que o seu jeito de fazer negócios deveria ser um modelo para a sociedade.

A tipologia desenvolvida por Fauchart e Gruber (2011) serviu como base para que outro estudo pudesse identificar a relação entre esses tipos e o consequente comportamento dos empreendedores (Alsos, Clausen, Hytti, & Solvoll, 2016). Utilizando-se da teoria de *causation* e *effectuation* (Saravathy, 2001), os autores descobriram que quanto mais darwiniana for a identidade do empreendedor, maior será o comportamento *causal*. Da mesma forma, quanto mais ele se identificar como um empreendedor comunitário, mais forte será seu comportamento de *effectual*. Por fim, o empreendedor missionário também tende a ter um comportamento *causal*.

É Vesper (1980) quem salienta a influência que diferentes perspectivas culturais exercem sobre a forma com que o empreendedor é percebido pelas pessoas. Para alguns empresários estabelecidos, o empreendedor pode ser visto como uma ameaça, um competidor agressivo, já para outros ele é visto como um aliado, um fornecedor ou mesmo como uma possibilidade de investimento. Para um intelectual comunista, o empreendedor é um predador; para um pensador capitalista, ele é um criador de riquezas para si e para os outros também. Segundo Vesper (1980) os tipos de empreendedores são:

- **Autônomos** - como corretores, contadores, etc., que operam sozinhos ou com bem poucas pessoas. Realizam o trabalho sozinhos, sem muita ajuda de terceiros.
- **Formadores de equipes** – formam novos negócios contratando intensamente pessoas e delegando as tarefas ao se depararem com a possibilidade de um crescimento rápido.
- **Inovadores independentes** – são aqueles inventores que têm ideias para criar e melhorar produtos e montam uma empresa para desenvolvê-los, produzi-los e lança-los no mercado.
- **Multiplicadores de padrão** – empreendedores que identificam um modelo de negócios efetivo e o reproduzem em diferentes segmentos ou ramos.

- **Exploradores da economia de escala** – empreendedores que desenvolvem negócios com foco no ganho de escala, na redução de custos e na redução de preços.
- **Agregadores de capital** – empreendedores capazes de reunir capital intensivamente, fundam bancos e demais instituições financeiras.
- **Adquirentes** – compradores de empresas já existentes.
- **Negociantes de empresas** – são aqueles empreendedores que compram empresas prontas já com a intenção de vendê-las; diferente do adquirente que quer permanecer com ela. Frequentemente compram empresas com problemas, fazem os ajustes necessários para que elas voltem a ser viáveis e rentáveis, para então vendê-las novamente.
- **Formadores de conglomerados** – empreendedores que buscam obter o controle acionário de várias outras companhias, usando as ações da sua própria empresa para fazer essas aquisições.
- **Especuladores** – acumulam riqueza com commodities e especulando com a alavancagem dos ativos.
- **Manipuladores de índices** – adquirem empresas com baixa performance por valores baixos, fazem melhorias paliativas apenas para melhorar os índices financeiros e as vendem por um valor mais alto

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos dessa investigação seguiram os procedimentos da pesquisa exploratória, fundamentados nos modelos e autores citados a seguir.

Embora não exista um significado preciso para o rótulo de pesquisa qualitativa nas ciências sociais (Maanen, 1979), este é o método utilizado na presente pesquisa pelo uso que faz das técnicas interpretativas para descrever, decodificar e traduzir significados de um determinado fenômeno. A pesquisa qualitativa e a quantitativa não são mutuamente exclusivas; a escolha aqui refere-se apenas à ênfase dada aos significados dos dados coletados (Maanen, 1979; Patton, 1990). De fato, para Maanen (1979) a pesquisa qualitativa está conectada à quantitativa na medida em que é a partir de um quadro referencial interpretado que é possível obter variáveis passíveis de mensuração.

Piore (1979) lembra que a pesquisa qualitativa não é comum na economia. Muitas limitações e incertezas impostas às pesquisas econométricas, por exemplo, originam-se da falta de informação sobre o real valor de uma variável ou de um conjunto delas. Assume-se que os agentes econômicos têm uma compreensão de conceitos e que tal compreensão é homogênea.

Sampieri, Collado, & Lucio (2013) propõem uma classificação dos tipos de pesquisa baseada nos valores e objetivos da pesquisa, conforme mostra a figura 7.

Figura 7

Tipos de pesquisa, seus valores e objetivos

Nota. Fonte: Sampieri, Collado e Lucio, 2013

Importa observar que o uso de um método científico não é garantia de se tratar de usar um conjunto de regras prontas e infalíveis (Martins & Theóphilo, 2009). Trata-se apenas de uma maneira de fazer ciência que permanece em constante evolução, sem ser algo definitivo e com a possibilidade de múltiplas abordagens. Essas abordagens, ou modos de tratar a realidade, podem ser categorizadas em três tipos: empírico-positivistas, fenomenológicas e crítico-dialéticas, sendo que as duas últimas são consideradas abordagens não convencionais e que

deram origem a expressões como pesquisas qualitativas e metodologias qualitativas (Martins & Theóphilo, 2009). Entre a abordagem qualitativa e a quantitativa (empírico-positivista) existem diferenças paradigmáticas, como exibido na tabela 10.

Tabela 10

Diferenças de paradigmas entre as abordagens qualitativas e quantitativas

Paradigma Qualitativo	Paradigma Quantitativo
Preferências por avaliações qualitativas	Preferência por avaliações quantitativas
Preocupação em entender, compreender e descrever comportamentos humanos por meio de um quadro de referência	Busca por fatos e causas do fenômeno social por meio de medições de variáveis
Enfoque fenomenológico e dialético	Enfoque lógico-positivista
Sistemas de descrições não controladas, observações naturais	Sistema de medições controladas
Subjetivo: perspectiva interior dos dados	Objetivo: perspectiva externa, distanciamento dos dados
Profundidade: orientado para a descoberta, exploração, descrição, indução	Superficial, orientação para a verificação, reducionista, baseado na inferência hipotético-dedutiva.
Orientado para o processo	Orientado para o resultado
Holístico: visa a síntese	Particularizado: visa a análise

Nota. Fonte: Martins e Theóphilo (2009)

O estudo exploratório é indicado quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado anteriormente e serve para familiarizar-se com fenômenos relativamente desconhecidos. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, cuja essência é a busca por compreender e aprofundar fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, sejam indivíduos ou pequenos grupos sobre a realidade que os rodeiam, além de aprofundar o conhecimento sobre suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados. Busca-se entender como a realidade subjetiva desses indivíduos é percebida (Sampieri et al., 2013).

Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa nasce da limitação da pesquisa quantitativa na medida em que, no caso das ciências sociais, esta apresenta um baixo grau de aplicabilidade e conectabilidade de resultados.

Segundo Oliveira (1999), o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, porém tem como objetivo pesquisar situações complexas ou estritamente particulares. Da mesma forma, Richardson (1999) afirma que o método qualitativo não emprega um instrumental estatístico para analisar um problema, diferentemente do método quantitativo.

Sampieri et al. (2013) ainda comentam que a pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, à dispersão, à riqueza interpretativa, à contextualização do ambiente, aos detalhes e às experiências únicas. Em situações onde observações qualitativas são usadas como indicadores de funcionamento de estruturas sociais, o método qualitativo é o mais indicado (Richardson, 1999).

3.1 Justificativa Do Método

Para que o objetivo de se obter uma tipologia do empreendedor de *startup* seja atingido, é necessário que os critérios de classificação sejam definidos de modo claro e preciso (Woo et al., 1991). Diferentes classificações dão origem a diferentes agrupamentos de empreendedores que serão traduzidos em diferentes tipologias. Há, portanto, a necessidade de uma consistente e cuidadosa consideração na definição exata dos tipos obtidos em qualquer pesquisa desta natureza. Assim, uma tipologia começa com a seleção das dimensões de classificação.

O objetivo da presente pesquisa é identificar uma tipologia do empreendedor das *startups* brasileiras à luz de Schumpeter (2011) e Perez (2009a), sendo, portanto, a dimensão da inovação o foco principal nas análises. O estudo é caracterizado como exploratório e recorre ao uso de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta e da análise de conteúdo (Bardin, 2011) como técnica de análise.

As pesquisas de tipologias de empreendedores referenciadas em capítulo anterior utilizam diferentes abordagens metodológicas para obterem seus resultados. Entre elas, há pesquisas

quantitativas que recorrem à técnicas estatísticas (Birley & Westhead, 1994; Miner, 1996; Miner et al., 1992; Smith & Miner, 1983), pesquisas qualitativas que utilizam entrevistas (Fauchart & Gruber, 2011; Minello et al., 2011), além de um estudo de caso (Andersson, 2000).

Embora diversas tipologias de empreendedores já tenham sido desenvolvidas e o empreendedorismo não possa ser considerado em si algo novo e desconhecido, as *startups* são um fenômeno recente e ainda pouco estudado pelo meio acadêmico. Da mesma forma, as pessoas que empreendem *startups* podem ser objeto de pesquisa inédita, no sentido que se constituem em um grupo específico de empreendedores com características inerentes à sua categoria. Sendo assim, nessa pesquisa foi feita a opção por uma abordagem qualitativa, evitando categorizações impostas a priori e privilegiando a possibilidade de descrições e interpretações condizentes com um estudo exploratório.

3.2 Amostra Pesquisada

Sampieri et al. (2013) ponderam que as primeiras ações na seleção da amostra em pesquisa qualitativa ocorrem a partir da própria formulação do contexto onde espera-se encontrar os casos que interessam ser estudados. O tamanho da amostra não é importante do ponto de vista probabilístico, pois não há interesse do pesquisador em generalizar resultados. De fato, espera-se entender um fenômeno em profundidade de modo a responder o problema da pesquisa e o tamanho amostral será crucial em função desse propósito. Três fatores são considerados cruciais na determinação do número de casos a serem investigados, ainda segundo Sampieri et al. (2013):

- O número de casos com o qual se pode trabalhar de maneira realista e de acordo com os recursos disponíveis;
- O número de casos que permitem responder as perguntas de pesquisa; e
- A natureza do fenômeno em análise, se eles ocorrem com frequência, se são acessíveis, se a coleta demanda muito ou pouco tempo.

As decisões tomadas em relação à escolha do tamanho da amostra devem estar baseadas nos objetivos da pesquisa. Se o objetivo é cobrir um campo de forma ampla, a amostra deverá contemplar a maior variedade de casos possível; por outro lado se o foco é realizar uma análise

em profundidade, a amostra deve concentrar-se em exemplos únicos ou em determinados setores (Flick, 2009).

A diferença na escolha da amostra entre o método quantitativo e o qualitativo está no propósito distinto de cada um desses métodos (Patton, 1990). Em estudos quantitativos o objetivo é generalizar, portanto a amostra deve seguir rigorosos padrões de aleatoriedade e tamanho para que a generalização seja possível. Já na pesquisa qualitativa o objetivo é selecionar casos ricos em informação para que seja possível o estudo em profundidade desses casos.

Na presente pesquisa foram utilizados dois tipos de amostras: amostras por oportunidade e amostras por conveniência (Sampieri et al., 2013). As amostras por oportunidade são casos que aparecem ao pesquisador exatamente quando ele precisa ou quando indivíduos que são essenciais à pesquisa se reúnem por algum motivo. Em pesquisa qualitativa é possível a inclusão de amostras que possam ser oportunidades não previstas antes, que ocorreram quando o trabalho de campo já se iniciou (Patton, 1990). Esse foi o caso das amostras obtidas na Campus Party¹. O evento reuniu diversos empreendedores de *startups* em um só local e isso permitiu a realização de diversas entrevistas consecutivas em um ambiente favorável ao pesquisador, pois havia tempo, disponibilidade e vontade para conceder entrevistas. Já as amostras por conveniência são obtidas pela facilidade de acesso, que foram o caso de 5 dos 11 empreendedores entrevistados, identificados de A a E. Esses casos foram selecionados por serem conhecidos do círculo profissional do pesquisador ou por terem sido a ele apresentados.

Há limitações e críticas impostas à escolha da amostra por conveniência. Patton (1990) afirma claramente que a amostra por conveniência é a mais comum, porém é a menos desejável escolha em pesquisa qualitativa. Esse tipo de amostra pode reduzir o tempo de pesquisa, seus custos e

¹ Evento do Instituto Campus Party, associação civil sem fins lucrativos fundada em 2009, com o objetivo de incentivar e promover atividades e projetos nas áreas cultural, educacional gratuita, de inclusão digital, do desenvolvimento tecnológico e econômico, dos direitos estabelecidos, da assistência social e da cidadania.

simplificar sua realização no que se refere a facilidade de acesso a dados, entretanto não pode ser considerada uma decisão com aderência ao propósito da pesquisa, nem estratégico por possibilitar omitir casos críticos e informações cruciais. Posta essa questão, a presente pesquisa combinou amostras por conveniência e por oportunidade de forma a mitigar os problemas que envolvem amostras exclusivamente por conveniência.

3.3 Técnica para a Coleta dos Dados

Nas pesquisas qualitativas existem três tipos de coleta de dados: entrevistas em profundidade, observações diretas e documentos escritos (Patton, 1990). As entrevistas consistem de citações diretas das pessoas sobre suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimento. Já as observações são descrições detalhadas das atividades, comportamentos e atos das pessoas que são foco da pesquisa e que incluem as interações entre essas pessoas e o processo organizacional envolvido. Por fim, a análise documental provém dos registros organizacionais, como publicações, memorandos, correspondências e relatórios, e incluem também registros pessoais dos envolvidos na pesquisa. A fonte de dados está no trabalho de campo, exigindo que o pesquisador dispenda tempo junto aos seu objeto de pesquisa, faça observações em primeira mão, converse com pessoas sobre suas experiências e percepções e, em certos tipos de pesquisa, participe pessoalmente das atividades organizacionais (Patton, 1990).

Para Martins e Theóphilo (2009) , é característica da pesquisa qualitativa a predominância da descrição de pessoas, situações, acontecimentos, reações e relatos. A preocupação aqui é com significados, perspectivas, experiências, registros, discursos, falas e interações entre os indivíduos. Uma das formas para analisar como outros pensam, sentem e agem é por meio da interação face a face, dado seu caráter de proximidade entre as pessoas (Richardson, 1999). A técnica da entrevista não estruturada, ou em profundidade, permite tal proximidade e abre a possibilidade para que o entrevistado indique o que considera serem os aspectos mais importantes de determinado problema. A entrevista tem como objetivo obter informações do entrevistado acerca de fatos que ele conheça, de seu comportamento, explorar suas opiniões, atividades e motivações e, até mesmo, avaliar suas capacidades.

Por princípio, assume-se que os entrevistados possuem uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em questão, uma teoria subjetiva. Esse conhecimento é evidenciado de uma

forma mais explícita e imediata, expressado em suas respostas, mas também por suposições implícitas que precisam ser articuladas pelo pesquisador. As perguntas direcionadas ao entrevistado visam reconstruir sua teoria subjetiva acerca do assunto tratado, perguntas essas que devem ser controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses (Flick, 2009).

As entrevistas não estruturadas podem ser úteis para descobrir o que pensam diferentes agentes econômicos, como o empreendedor, por exemplo. Esse tipo de entrevista é indicada quando se pretende detectar padrões de respostas ao analisá-las em conjunto, sem interpretá-las isoladamente, mas como parte de um conjunto que permite identificar um modo de pensar (Piore, 1979).

As entrevistas padronizadas consistem em um conjunto de questões cuidadosamente elaboradas e organizadas de forma que todos os entrevistados respondam as mesmas perguntas exatamente na mesma sequência (Patton, 1990). É utilizada quando se deseja a menor variação possível nas perguntas, com o objetivo de se obter precisamente a mesma entrevista de cada um dos entrevistados. É recomendada quando há um grande número de entrevistadores realizando a pesquisa e, portanto, existe a necessidade de se reduzir as mudanças na forma em que perguntas são colocadas e que podem produzir um viés em cada entrevistador. Nesse tipo de entrevista perde-se flexibilidade e espontaneidade.

A modalidade de entrevista guiada permite ao entrevistador utilizar um guia de temas a serem explorados ao longo da entrevista (Patton, 1990; Richardson, 1999). Tanto os temas quanto as perguntas não seguem um ordenamento pré-estabelecido e são feitas durante o processo da entrevista. Na entrevista guiada, o pesquisador já sabe quais aspectos deseja tratar e formula pontos que deverão entrar em pauta, permitindo ao entrevistado expressar-se como desejar. Para detalhar os pontos que serão abordados, pode-se preparar uma lista com perguntas para se assegurar de que todos os tópicos tenham sido incluídos.

As entrevistas foram concebidas e realizadas à luz desses fundamentos teóricos. As perguntas foram feitas com indivíduos que são os fundadores das *startups* selecionadas e foram realizadas pessoalmente na sede das empresas, por meio eletrônico (Skype) ou ainda pessoalmente durante a Campus Party 2017, conforme exibido no quadro 7.

Tabela 11

Datas e locais das entrevistas realizadas

Entrevista	Data	Local	Atividade da startup
A	24/01/2017	Sede da empresa	Plataforma para exibição de avaliações e comentários de consumidores
B	30/01/2017	Skype	Monitoria de consumo de oxigênio medicinal por pacientes
C	30/01/2017	Skype	Plataforma para programa de fidelidade
D	31/01/2017	Skype	Software anti-fraude para e-commerce
E	01/02/2017	Sede da empresa	Plataforma de agendamento online para salão de cabeleiros
F	04/02/2017	Campus Party 2017	Plataforma para contratação de chefs de cozinha
G	04/02/2017	Campus Party 2017	Linguagem de programação para robótica educacional
H	04/02/2017	Campus Party 2017	Marketplace de serviços musicais
I	04/02/2017	Campus Party 2017	Plataforma para trocas de produtos
J	04/02/2017	Campus Party 2017	Sistema de automação residencial
K	04/02/2017	Campus Party 2017	APP de busca de ofertas por geolocalização

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Os quatro temas abordados com a correspondente lista de perguntas estão no apêndice.

4 RESULTADOS

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização concedida pelo entrevistado, mediante a promessa de sigilo com relação ao nome das empresas e dos indivíduos envolvidos nos empreendimentos. Em seguida, as gravações foram transcritas para facilitar o trabalho. As respostas foram analisadas e categorizadas por temas, conforme preconizado por (Yin, 2005).

Como estratégia analítica, optou-se por desenvolver uma estrutura descritiva do estudo. A primeira parte contém uma descrição resumida do conteúdo de cada uma das entrevistas realizadas. O objetivo da apresentação dessa síntese é proporcionar um quadro de referência que permita conhecer quem eram os entrevistados, em que condições iniciaram suas atividades, em que estágio o empreendimento se encontra no momento e demais informações pertinentes.

A segunda parte entrega o objetivo da pesquisa. Uma nova análise de cada uma das entrevistas foi feita, agora com foco exclusivo sob as questões ligadas à inovação e que propicia a caracterização dos tipos de empreendedor encontrados nas *startups* pesquisadas.

Por fim, segue-se a discussão dos resultados frente ao arcabouço teórico desenvolvido previamente.

4.1 Conhecendo As *Startups* Pesquisadas

4.1.1 *Entrevista A*

A primeira entrevista realizada foi feita com dois dos sócios de uma empresa que comercializa uma plataforma para a gestão de avaliações e comentários feitos por clientes a respeito de produtos e empresas.

Segundo o entrevistado A1, a empresa foi concebida como uma *startup* quando se iniciou, há cerca de três anos atrás. Na época, os três sócios trabalhavam em grandes empresas e foi em uma delas que o entrevistado A1 teve a ideia inicial. Nos seis meses subsequentes eles

mantiveram seus empregos formais e, à noite, trabalharam no planejamento da futura empresa, sendo que, após esse período, passaram a se dedicar integralmente à *startup*.

Segundo o entrevistado A1, ter uma *startup* é ser dono de uma empresa, é conhecer todos os aspectos dela e não apenas uma parte ou um departamento, é ter que desenvolver muito conhecimento técnico e de negócios.

A *startup* foi criada porque os sócios perceberam uma oportunidade de negócio no dia a dia do seu trabalho. Uma vez identificada a oportunidade, o passo seguinte foi realizar uma pesquisa para averiguar se já existiam ferramentas similares e, em caso positivo, quais seriam os principais atributos dessas ferramentas. A partir do resultado dessa pesquisa, o sistema da empresa foi desenvolvido. Os sócios investiram recursos próprios para fazer o projeto avançar e, por 14 meses, não fizeram retirada alguma a título de pró-labore ou distribuição de lucros. O capital que dispunham foi para desenvolver o código fonte do sistema, registrar a marca comercial e se manterem pessoalmente, já que o tempo que os sócios dispunham era inteiramente alocado para a empresa que estava surgindo.

Segundo os entrevistados, a opção por se financiarem apenas com recursos próprios foi suficiente até determinado ponto do desenvolvimento da empresa e, depois disso, passou a ser percebida como limitadora ao crescimento da empresa. Foi nessa etapa que os sócios passaram a procurar obter recursos de terceiros para alavancar seus negócios. A inserção em um programa de mentoria foi cogitada, mas descartada diante da exigência de uma cessão excessiva na participação na empresa. A solução veio com um investidor anjo, que fez um aporte de capital relativamente pequeno, segundo o entrevistado A2, mas que contribuiu muito em termos de conhecimento na área de atuação da empresa e por sua rede de relacionamentos.

Os três sócios se conheceram na faculdade e todos relatam que, embora essa faculdade não tivesse programas voltados a estimular ou apoiar novos empreendedores, havia um espaço

disponível para *coworking*² que foi aproveitado nos estágios iniciais do projeto. Além desse espaço, um segundo local de propriedade de outra faculdade também foi utilizado pelos sócios e, segundo eles, foi de vital importância pela economia representada nessa fase, pois nenhuma das duas faculdades exigiu nenhum pagamento ou demandou qualquer tipo de contrapartida. O ganho não ficou limitado ao uso de um espaço físico, já que nesses locais haviam outros potenciais empreendedores desenvolvendo seus projetos, permitindo com isso a constituição de relacionamentos profissionais que contribuíram com ideais e sugestões para a criação da *startup*.

Um desafio imposto à empresa, de acordo com o entrevistado A1, foi estabelecer um relacionamento comercial com as grandes empresas. Isso demandou um processo longo que passou por primeiro constituir uma base sólida de pequenos clientes para, em seguida, conseguir o endosso desses clientes de uma forma que avalizasse os benefícios e a eficácia do sistema junto a grandes empresas. Aliado a isso, o fato de que os três entrevistados trabalhavam anteriormente em uma grande empresa na mesma área em que a *startup* se propunha a atuar foi um facilitador para o acesso aos grandes clientes.

Os dois sócios entrevistados revelaram que sempre quiseram empreender. A1 afirma o seguinte:

“Sou uma pessoa que anota as minhas metas no ano. Em 2012 eu escrevi que eu queria começar a idealizar a minha empresa. ”

O fator decisivo para que A1 iniciasse, de fato, a nova empresa foi ter sido demitido. Já para A2 e o terceiro sócio foi o surgimento de uma oportunidade de sociedade com A1 que os impulsionou a empreender.

² Local que permite o compartilhamento de espaço físico e outros recursos necessários em um ambiente de trabalho.

Como se trata de um software, não houve registro de patente, apenas a marca da empresa foi protegida legalmente.

No que tange a apoios para empreender, A1 afirma que:

“Seria bom se já tivesse um Vale do Silício aqui no Brasil, que a gente tivesse oportunidade de grandes investimentos, de grandes apoios. Acho que é isso que a gente mais sente falta hoje. Ter grandes investidores que a gente pudesse contar quando a gente visse que é hora de receber um. ”

O desejado capital seria destinado à contratação de pessoal especializado, o que é considerado caro para o entrevistado A1, porém fundamental para o crescimento e para a realização dos planos de internacionalização da empresa. Para ele, é preferível capital oriundo de um investidor que também contribua com conhecimento e relacionamentos, além do financeiro. Capital para investimento obtido de bancos é algo que não pode ser considerado no Brasil, pois as taxas de juros são altíssimas.

O entrevistado A2 revela que, para ele, a empresa nesse momento já não é mais uma *startup*, embora ainda conserve o que chamou de “cultura de *startup*” em sua organização. O que mudou ocorreu em termos de estrutura, ou seja, no início era necessário se fazer um micro gerenciamento da empresa pelos sócios, tudo precisava ser resolvido por eles. Hoje já existe uma estrutura constituída que modifica a forma como os sócios identificam sua empresa:

“Acho que o momento em que você diz “Não sou mais startup ” é quando você tem que criar processos e burocracias na empresa para que ela continue se tornando rentável, dentro desse ponto. ” (A2)

E foi o que aconteceu com a empresa dos entrevistados:

“Ano passado, por conta, a gente decidiu ser menos *startup* e mais uma empresa. A gente tem um espírito de *startup*, de ser dono das coisas, do projeto, de pegar as coisas e fazer acontecer, mas acredito que a gente começou a criar um pouco de processos e burocracias ano passado, para poder tentar deixar essa coisa de *startup*, de início, de bagunça...” (A1)

A sede da empresa é em São Paulo.

4.1.2 Entrevista B

O entrevistado B possui uma *startup* que desenvolve um sistema para monitorar o consumo de oxigênio medicinal.

Entende que seu negócio é uma *startup* porque está sustentado por uma tecnologia que ainda está sendo desenvolvida. Não há ainda um produto final, segundo o entrevistado, o que ocorre hoje é a fabricação de protótipos que passam por um processo de validação com seus usuários. O produto é desenvolvido de forma concomitante ao desenvolvimento do mercado para o qual ele está voltado, isso significa que nem o produto, nem o mercado final ainda estão bem definidos. No momento em que tiver um produto e conseguir estabelecer uma rotina de vendas, com processos definidos e mercado definido, a empresa deixará de ser uma *startup* para o entrevistado.

“Quando ela começa essa busca de excelência na execução é que a gente desliga o modo *startup*. A gente vai mais para o modo rotina, processo, execução. ”

Essa não é a primeira vez que o entrevistado empreende. Em passado recente, foi proprietário de um comércio eletrônico de calçados. Com essa experiência, o entrevistado é capaz de apontar diferenças entre empreender em uma *startup* e em uma empresa tradicional. Segundo ele, em uma *startup* a atividade de pesquisa é mais intensa, como a escolha dos materiais que serão utilizados na fabricação do produto, as pessoas que precisam estar envolvidas no projeto e o próprio desenvolvimento da tecnologia. Em uma empresa tradicional, como a que teve anteriormente, o desafio limitava-se a buscar excelência operacional. As rotinas já são bem estabelecidas e não há muito espaço para experimentação, atividade essa que justamente é essencial para uma *startup*. Assim, há pouco espaço para mudanças significativas em uma empresa tradicional, enquanto que em uma *startup* é esperado que se façam mudanças constantemente, realizadas não apenas por parte dos seus fundadores, mas inclusive por investidores que possam participar do projeto.

O encontro dos três sócios atuais ocorreu durante um concurso patrocinado por uma grande empresa que premiava soluções inovadoras para a área da saúde. Um dos sócios havia passado por uma experiência pessoal em sua família ligada ao fornecimento de oxigênio medicinal. Tal experiência foi inspiração para a ideia de um produto que acabou sendo o vencedor do concurso, tornando-se o embrião para a *startup*.

Segundo o entrevistado, muitas empresas no mundo estão trabalhando em uma solução para o problema que a sua *startup* também quer resolver. Existem projetos-piloto semelhantes ao que a *startup* possui, mas não há nenhuma solução que já esteja sendo comercializada nesse momento.

Do final do concurso que os sócios participaram até o desenvolvimento do primeiro protótipo passaram-se 9 meses. Foram feitos testes com 5 versões, usando 16 tecnologias diferentes até se chegar ao protótipo que existe hoje. Muita pesquisa foi realizada, conforme afirma o entrevistado:

“A gente entrevistou, ao longo desses nove meses, 120 empresas do setor de saúde e tecnologia e de gases para entender o problema, para descobrir para quem realmente a dor desse problema pegava, como a gente ia se posicionar nesse mercado e tudo o mais. ”

O protótipo desenvolvido foi apresentado à empresa patrocinadora do concurso, que é uma das maiores empresas do mundo. Testes foram realizados no laboratório da empresa e, com base nos resultados, uma nova versão do produto foi desenvolvida.

Segundo o entrevistado, precauções foram tomadas quanto à proteção da propriedade industrial por meio do registro da patente do produto em nível nacional.

A empresa patrocinadora do concurso também contribuiu com uma mentoria, na forma de duas reuniões mensais com executivos e técnicos. O ganho em termos de conhecimento foi importante, segundo o entrevistado, como sugestões de uso de materiais, aspectos legais do negócio, bem como o cuidado com questões de confidencialidade junto a parceiros, e também no desenvolvimento do software que acompanha o produto. A opção por passar por uma incubadora foi cogitada, mas descartada porque os sócios avaliaram que os custos adicionais

que teriam que ser arcados por eles não se justificavam no estágio em que a *startup* se encontrava naquele momento. Da mesma forma, ingressar em uma aceleradora foi descartado, embora a *startup* tenha sido selecionada para participar de um programa de aceleração. Nesse caso, a contrapartida exigida pela aceleradora foi considerada excessivamente desvantajosa e, portanto, foi recusada.

O entrevistado esclareceu que a *startup* está desenvolvendo um hardware, cujo ciclo de desenvolvimento é maior do que um software. Envolve importação de peças, construção de placas controladoras, etc., e isso tudo demanda mais tempo para fazer um protótipo.

A fonte de recursos financeiros foi baseada principalmente em recursos próprios e no prêmio recebido por terem vencido o concurso – cerca de R\$ 4.000,00. Não houve nenhum contato com investidor-anjo ainda, embora mantenha contato com alguns interessados em participar financeiramente do empreendimento. O sócio que foi entrevistado afirmou que, em sua avaliação, seria melhor aguardar o desenvolvimento de um produto mais acabado antes de ofertá-lo a um investidor.

A ideia de que as empresas de grande porte são lentas para inovar e as pequenas são bem mais rápidas é equivocada, segundo o entrevistado. A *startup* do entrevistado é uma microempresa que estabeleceu um relacionamento com uma grande companhia por meio do seu programa de apoio. Segundo ele, foi possível evidenciar que, mesmo sendo uma das maiores empresas do mundo, havia a agilidade e a transparência necessárias para o desenvolvimento de novos negócios em conjunto com *startups*. De fato, o desafio das *startups* está em demonstrar a importância do produto que está desenvolvendo na cadeia de valor dos negócios das grandes empresas. É preciso demonstrar o ganho em termos de produtividade, ganhos de valor ou diferenciação frente a concorrentes.

O entrevistado tem alguma experiência como consultor e gestor de projeto na área de negócios. O pai possui negócio próprio e o incentivou a empreender. Além dele, irmãs e tias também têm negócios próprios. Para ele, as dificuldades em empreender no Brasil estão mais ligadas à falta de recursos financeiros; já as questões tributárias são algo secundário.

O entrevistado tem um mestrado profissional na área de empreendedorismo e afirma que o curso o ajudou bastante profissionalmente, seja pensando na sua empresa ou na rede de relacionamentos que construiu durante o período de estudos.

A empresa está sediada em São Paulo.

4.1.3 Entrevista C

O entrevistado C afirmou que sua empresa é uma *startup*, embora esteja querendo se desvincular do termo por achar que nesse momento a organização já tenha ganho alguma escala de negócio. Com 5 anos de existência, a empresa comercializa uma plataforma de programa de fidelidade para estabelecimentos comerciais. O sistema é disponibilizado por meio de um *tablet* deixado junto ao caixa do estabelecimento, que faz a interface entre o cliente e a plataforma.

O primeiro sistema utilizado era uma simples cópia de um sistema que já existia nos Estados Unidos. Diante das dificuldades que foram surgindo, o sistema passou por modificações e adaptações à realidade brasileira. Embora no início fosse algo inédito no Brasil, rapidamente surgiram concorrentes, mas também desapareceram alguns ao longo do tempo. Até mesmo o sistema original norte-americano foi retirado do mercado e a empresa deixou de existir. Do início dos trabalhos até o lançamento de uma primeira versão do produto passaram-se dois anos e meio.

O entrevistado contou que protegeu a marca comercial que utiliza, mas não o código do sistema. O investimento em melhorias é continuado e é aguardado que o produto ganhe mais escala de uso no próximo ano. Pessoalmente, o entrevistado revela que sempre quis ser um empreendedor e participou de projetos voltados ao empreendedorismo na época em que fez faculdade. Afirma que teve apoio da família e dedica seu tempo integralmente à *startup*.

Em relação a programas de apoio para *startups*, o entrevistado revelou que apenas participou de alguns concursos em aceleradoras, mas nunca passou por um processo de aceleração. No entanto, em um dos concursos em que foram participantes, a empresa recebeu um apoio financeiro para desenvolver o seu produto na forma de prêmio, ou seja, sem a necessidade de

oferecer qualquer tipo de contrapartida. O concurso foi oferecido por uma empresa de grande porte interessada em *startups*.

Empreender no Brasil é difícil, particularmente no aspecto da obtenção de recursos financeiros, segundo o entrevistado, que, porém, avalia que o cenário está mudando:

“[...] estão havendo algumas iniciativas para fomentar empreendedorismo. Você vê a criação de modelos tributários um pouco menos onerosos, tem algumas iniciativas como a Lei do Investimento Anjo que acabou de ser publicada [...]. Então, a gente está mudando um pouco o cenário, e precisa”.

“Eu acho que o cenário é hostil, mas está mudando aos poucos. ”

A empresa está sediada em São Paulo.

4.1.4 Entrevista D

A *startup* foi fundada por três sócios – um engenheiro, um contador com pós-graduação em gestão empresarial e outro formado em relações internacionais.

Quem concedeu a entrevista foi o sócio formado em Relações Internacionais que conta que sua empresa desenvolveu uma solução antifraude voltada para o comércio eletrônico brasileiro. Seu sistema integra-se às lojas virtuais existentes e é capaz de fazer uma extensa análise dos pagamentos oriundos das transações comerciais e identificar possíveis fraudes, mitigando os prejuízos do varejo com esse tipo de problema.

Segundo o entrevistado, sua empresa é uma *startup* porque é voltada para a tecnologia e é uma organização que tem mais agilidade para se adaptar às demandas do mercado. Tal agilidade está relacionada à uma inexistência de camadas hierárquicas internas, é livre de burocracias no que se refere a rotinas de trabalho e na tomada de decisões. Além disso, a empresa existe há apenas 3 anos, o que demonstra que é uma empresa nova, traço fundamental para ser qualificada como *startup*.

Entre a ideia inicial e o lançamento do produto passaram-se 8 meses, tempo esse ainda considerado longo para o entrevistado quando comparado a outras *startups*, mas justificado pela exigência de um zelo maior com a validação do sistema, pois sua função é prevenir fraudes em transações financeiras realizadas pela internet.

O entrevistado informou que ocorreram contatos com aceleradoras, porém não ingressaram em nenhum programa. Segundo ele, quando a procura partiu da *startup*, as aceleradoras não demonstraram interesse porque ainda não havia nada muito sólido. Alguns meses depois, a *startup* foi procurada por uma aceleradora, mas os sócios consideraram que já não haveria muito benefício em participar da aceleração e ainda que o custo envolvido em termos de concessão de participação na empresa seria demasiado elevado. Da mesma forma, a empresa não passou por nenhuma incubadora, nem recebeu suporte de instituições que apoiam empreendedores, como o Sebrae.

De acordo com o entrevistado, a burocracia para empreender no Brasil é um entrave apenas quando a empresa quer concorrer em mercados internacionais. Se a competição é apenas em território brasileiro, as exigências serão as mesmas para todas as empresas, portanto não há diferencial competitivo. No entanto, quando o assunto é investimento, há uma grande desvantagem em estar no Brasil, pois os recursos financeiros são escassos porque a taxa de juros do país é elevada³.

A *startup* continua aprimorando seu produto. Segundo o sócio entrevistado, nem seria possível parar, pois o fraudador continua a criar novas maneiras de burlar os sistemas, portanto é preciso aprimorar continuamente o sistema. Além desse aprimoramento contínuo, os esforços da empresa consistem em ampliar sua base de clientes e ganhar maior escala.

³ Em junho de 2017 a empresa recebeu um aporte de R\$ 2,5 milhões provenientes de um fundo de investimentos e de investidores-anjo.

A *startup* tem sede em São Paulo e já tem clientes na Argentina e no México.

4.1.5 Entrevista E

A entrevista E foi realizada na nova sede da empresa que está mudando de local pela terceira vez devido ao seu crescimento. Quem concede a entrevista é o sócio principal da empresa, formado em administração e que conta que seu avô foi uma figura de referência que o inspirou a empreender, assim como seu pai e seu tio.

A *startup* foi concebida com o objetivo de desenvolver um aplicativo que permite a localização e o agendamento de horários em salões de beleza. No entanto, logo no início o sócio que concede a entrevista conta que percebeu que desenvolver apenas o aplicativo seria insuficiente, pois para que ele funcionasse corretamente, ele precisaria se integrar a sistemas de agendamento que o salão já usasse em seu estabelecimento. De fato, constatou-se que poucos eram os salões que possuíam algum sistema, exigindo que a *startup* também desenvolvesse um ERP⁴.

A *startup* não é a primeira experiência de empreendimento do entrevistado. Sua primeira tentativa de ser empresário foi junto com sua irmã, aos 22 anos de idade, quando adquiriram uma franquia na área de alimentação. O empreendimento fracassou, experiência que foi marcante na vida do entrevistado:

“Você ser tachado como fracassado, que não deu certo, é um negócio que pesa muito. Não sei se deveria, mas é um negócio que você tem no seu inconsciente, da galera saber que você abriu um negócio e não deu certo. Esse rótulo de fracassado, de falido...”

⁴ Sigla do inglês *Enterprise Resource Planning*, sistema de gestão que integra informações de diversas áreas da empresa.

Apesar dessa experiência, a vontade de empreender persistiu. Impulsionado pelas notícias de aportes bilionários em *startups* voltadas a serviços, avaliou que havia oportunidades mais atrativas para empreender na internet. Foi assim que resolveu criar a *startup* em que é sócio atualmente.

O início dos trabalhos ocorreu em 2013. Eram 11 sócios, dos quais 7 iriam entrar apenas com capital e outros 4 é que de fato tocariam o negócio. Os recursos financeiros nessa fase foram oriundos de capital próprio. O entrevistado reconhece que desconhecia completamente o mercado em que a empresa iria atuar e também não tinha conhecimento algum de programação. Para compensar essa deficiência, saiu a campo e foi pesquisar diretamente com potenciais clientes a fim de coletar dados, constatar lacunas e perceber as demandas desse mercado para viabilizar um produto. Tal processo foi recorrente e os primeiros meses foram de imersão junto ao seu público-alvo a fim compreender suas reais necessidades.

O sócio informou durante a entrevista que, por quase 2 anos, não houve nenhuma retirada a título de pró-labore. Em fins de 2013, surgiu um investidor privado que fez um aporte de capital na empresa. Esse investidor era uma pessoa que um dos sócios conhecia, não se tratava de um investidor profissional, ao contrário, era uma pessoa que recentemente havia perdido um bom emprego, já tinha seus 50 anos de idade e resolveu investir na *startup*.

Embora capitalizada, a *startup* enfrentava dificuldade em captar e manter clientes. A estratégia para vencer isso foi investir na promoção de um evento setorial que durava uma semana e que usava uma estratégia de concessão de descontos para a atração de novos clientes. Tal evento foi um sucesso, segundo o sócio entrevistado, permitindo um ganho de visibilidade da marca da empresa na mídia e alavancando as vendas.

A próxima oportunidade que surgiu foi poder participar de um processo de aceleração que, segundo o entrevistado, foi fundamental para ganhar conhecimento sobre o marketing que a empresa deveria fazer e também como conduzir a própria gestão do negócio:

“[...] lá que a gente entendeu realmente como funcionava a *startup*. Tinha muita consultoria, monitoria. Lá que a gente começou a fazer marketing de conteúdo, gerar lead, canal de

conversão, todas as métricas. Lá foi uma mudança significativa da nossa empresa em termos de dia a dia”.

Segundo o entrevistado, há um grande contraste entre empreender uma *startup* ou ter uma franquia de algum negócio, embora em ambas ele tenha enfrentado dificuldades. Comparando com a *startup*, em uma franquia há uma enorme inflexibilidade causada pelo modelo de negócio que cerceia várias iniciativas do empreendedor de fazer mudanças que poderiam produzir resultados mais positivos. Desde pequenas ações de marketing até questões mais estratégicas, tudo é excessivamente normatizado pelo franqueador, impedindo mudanças importantes no curso da empresa e que provocavam um desânimo no dono da franquia. Já em uma *startup*, os desafios podem ser até maiores, mas há uma flexibilidade muito maior e o escopo das ações possíveis é muito mais amplo, permitindo adaptações, mudanças mais radicais e maior aproveitamento das oportunidades que vão surgindo ao longo do tempo.

Para o entrevistado, o maior desafio nesse momento é fazer a gestão de pessoas. Atualmente, são 42 pessoas trabalhando na *startup*, que tem cerca de 1300 clientes no Brasil.

Quando começaram o negócio, havia poucos concorrentes, mas atualmente já há um número expressivo de *startups* com o mesmo tipo de serviço em foco, algumas inclusive que já receberam grandes investimentos. Não houve nenhuma ação no sentido de proteger a ideia, segundo o sócio entrevistado, que defende que a melhor estratégia para se defender de concorrentes está na barreira imposta pelo custo da troca do sistema que seu cliente terá que arcar.

A burocracia para constituir juridicamente a empresa foi grande e estendeu-se por 6 meses. Questões tributárias também atrapalharam o desenvolvimento da empresa. Oportunidades de novos negócios continuam surgindo, inclusive envolvendo a aquisição de outras empresas, mas todos esses novos investimentos estão sendo feitos com recursos próprios. As tentativas de obter recursos de terceiros, via empréstimos bancários (públicos e privados) se mostraram inviáveis em função das altas taxas de juros, além das exigências de garantias.

A *startup* está localizada em São Paulo.

4.1.6 Entrevista F

A *startup* criada pelo entrevistado F desenvolveu uma plataforma que faz a intermediação entre clientes que desejam fazer algum evento gastronômico em sua própria residência. Trata-se de um buffet domiciliar, onde o cliente pode escolher o tipo de culinária que deseja e o aplicativo exibe opções de profissionais de cozinha que estão cadastrados em seu sistema.

São três sócios, dois deles com formação em administração e marketing e um terceiro sócio é norte-americano que é o programador da equipe. O sócio que concede a entrevista revela que já estagiou em empresas de grande porte, saiu e resolveu empreender para, segundo ele, aproveitar o mau momento da economia brasileira:

“Se eu errar agora, eu vou aprender para caramba, porque eu tenho muitos amigos desempregados, não só da minha faculdade, mas de outras, e não estão fazendo nada. [...] não vou ficar sem fazer nada, pelo menos alguma coisa eu vou fazer. Vou empreender”.

O empreendimento tem pouco mais de 1 ano, desde o início dos trabalhos, tendo sido marcado por uma pesquisa sobre o mercado em que iriam atuar. Atualmente, 2 sócios trabalham em tempo integral na *startup* e o sócio estrangeiro, em tempo parcial. Os negócios da família de um dos sócios influenciaram na escolha do ramo em que a *startup* iria atuar. O público-alvo e o modelo de negócios foram definidos logo no início, entretanto admitem ter errado na terceirização do desenvolvimento da aplicação, pois ele é fundamental para a *startup*. Foi nesse momento que surgiu o sócio estrangeiro, com competências para desenvolver adequadamente o sistema. No entanto, conta o entrevistado que o aplicativo não apresentou o retorno esperado, o que resultou em um redirecionamento dos esforços para o desenvolvimento de um site tradicional na internet. Atualmente, o site é o que responde por 90% das vendas, sendo uma *startup* que está devidamente formalizada e capaz de gerar um faturamento, embora ainda não tenha um local físico estabelecido.

Indagado sobre como é a experiência de empreender em uma *startup*, o entrevistado aponta a necessidade de se ter agilidade, sem muita burocracia para fazer as coisas acontecerem. Para ele, uma *startup* é exatamente isso:

“O conceito tradicional de uma *startup* é uma plataforma que consegue escalar as suas receitas sem ter um crescimento proporcional dos seus custos. Ela consegue crescer de forma exponencial com um time enxuto. ”

Segundo o sócio entrevistado, ainda não é o momento certo para buscar investidores. Acha que antes disso a empresa deve procurar uma aceleradora e é com esse objetivo que estão atualmente participando de programas de seleção em São Paulo e Minas Gerais.

O contato com grandes empresas é difícil, repleto de barreiras, embora o entrevistado revele várias ideias de parcerias.

A *startup* passa por um momento de dificuldade em alavancar seus negócios. Pensando nessa dificuldade, os sócios estão considerando mudar significativamente seu modelo de negócios. Segundo o entrevistado, para crescer no modelo atual seria necessária uma infraestrutura maior, com o consequente aumento dos custos, o que descaracterizaria o propósito de ser uma *startup*. Para ele, manter-se como *startup* é poder crescer, ganhar escala sem um aumento proporcional a esse crescimento em seus custos.

Na questão de proteção da propriedade intelectual, a ação foi apenas no registro da marca usada pela empresa. Os recursos financeiros foram totalmente provenientes das famílias dos sócios e não procuraram, até o momento, recursos de terceiros.

Enfrentaram algumas dificuldades burocráticas. O entrevistado reclamou tanto da demora para se conseguir um CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica), quanto para se abrir uma simples conta em um banco privado. Revelou que existem riscos tributários por falta de uma legislação mais clara e apropriada para as *startups*. De fato, os riscos não estão limitados aos tributos e, dada a condição de ser um pequeno negócio e com acesso limitado a advogados e contadores, em um ambiente legal confuso e extenso como é o brasileiro, os riscos são ainda maiores. Apontou também que a atual taxa de juros oficial brasileira é excessivamente alta e desestimula o investimento em atividades de maior risco, como é o caso das *startups*.

A *startup* é de São Paulo.

4.1.7 Entrevista G

O entrevistado é um rapaz que acabou de completar 18 anos. Calouro da Universidade de Brasília, é, dentre os entrevistados, o que tem mais dificuldade em explicar seu projeto. Não tem uma concepção clara de negócio, como ele mesmo reconhece:

“Vimos palestras sobre o que é uma *startup*, como ela funciona e o que é necessário para abri-la”

O entrevistado conta que durante o colégio ele e mais alguns amigos fizeram monitoria de robótica para crianças. Nessa oportunidade, identificaram a dificuldade que a criança tem com a linguagem de programação mais usada em plataformas de prototipagem de robótica, o Arduino. Escrita originalmente em inglês, o grupo resolveu fazer uma versão brasileira dessa linguagem. Perceberam que isso ainda era insuficiente e, no momento, estão focados em desenvolver um projeto educacional para ensinar robótica em escolas, que inclui um kit de robótica, monitoria nas aulas e treinamento para professores de escolas que se interessarem em oferecer robótica a seus alunos.

Falando com orgulho e entusiasmo de sua ideia, o entrevistado ainda não sabe bem quem é seu público-alvo ou qual será o custo do seu produto ou serviço. Aparenta estar encantado por participar do evento e demonstra otimismo quanto ao seu futuro como empreendedor:

“Foi aqui que abriu essa porta para buscarmos mais conhecimento, não só de *startup*, mas sobre programação, sobre contatos, sobre amigos. Realmente sobre pessoas que têm projetos e ideias geniais, coisa que nunca pensamos”,

Não há nada formalizado, seja em termos de constituição de uma empresa ou por uma parceira com alguma instituição. O maior apoio recebido foi por parte do colégio onde estudavam em Brasília, que ofereceu uma bolsa-auxílio, materiais e ajudou na divulgação das monitorias. Participam na Campus Party com recursos provenientes da família.

A *startup* ainda não foi constituída legalmente, mas as pessoas envolvidas no projeto são de Brasília.

4.1.8 Entrevista H

A *startup* da entrevista H desenvolveu uma plataforma para intermediar músicos e os interessados em contratá-los. Os músicos fazem um cadastro e aumentam sua visibilidade e a chance de serem contratados; já os clientes que estejam procurando músicos para festas, eventos ou para se apresentarem em bares e casas noturnas, utilizam a plataforma para escolher o profissional mais adequado.

A entrevistada revelou que a *startup* teve início durante a faculdade, quando precisou fazer um plano de negócios como trabalho acadêmico de uma das disciplinas. O projeto inicial era prestar uma consultoria aos músicos que quisessem utilizar as leis de incentivos fiscais. Esse projeto foi levado para um programa de pré-aceleração de Belo Horizonte. Trata-se de um programa que proporciona uma imersão de dez semanas de atividades e, durante esse período, os participantes recebem, gratuitamente, capacitação, mentorias, dispõem de espaços de *coworking* e recebem benefícios de grandes empresas de tecnologia, além de uma assessoria contábil e legal. Foi nesse processo de pré-aceleração que o projeto inicial foi reformulado, transformando-se em um *marketplace*⁵ de serviços musicais.

Os dois sócios atuais trabalham em tempo integral na *startup*. Havia outros três sócios desenvolvedores que escreveram o código para a plataforma que, no entanto, já saíram da empresa porque receberam oportunidades melhores de trabalho.

A entrevistada revela que não pensava em empreender, pois pretendia seguir carreira em uma grande empresa. Descobriu sua capacidade empreendedora durante o processo de pré-aceleração, quando foi premiada como a melhor empreendedora.

⁵ Modelo de negócios que agrega diferentes lojas e marcas em uma mesma estrutura, ampliando a diversidade de ofertas de produtos e serviços ao consumidor

Tendo experiência em trabalhar em empresas consolidadas, a entrevistada conta que as decisões na *startup* são mais descentralizadas e, portanto, mais ágeis. Todos fazem de tudo, o que denota menor hierarquia e separação das atividades. Conta que exige muita resiliência do empreendedor, exige-se que mudanças e adaptações sejam feitas constantemente. Para a entrevistada, uma *startup* é uma empresa que fundamentalmente utilize tecnologia e que possa ganhar escala, ou seja, que não esteja limitada a atender apenas uma cidade ou região.

A empresa já está constituída legalmente. Com relação à captação de investimentos, esses foram todos feitos com recursos próprios. A entrevistada afirma que deseja receber recursos de investidores, entretanto espera que eles possibilitem também um ganho em termos de capital intelectual, que sejam do setor em que a empresa atua e que não tomem o controle da empresa. Para efeitos de proteção legal, foi feito apenas o registro da marca.

A entrevistada revelou ainda que mantém contatos próximos com os professores da universidade onde estudou, com o Sebrae e com a pré-aceleradora, embora de uma maneira bastante informal. Entretanto, a entrevistada comentou que está procurando estabelecer vínculos mais formais com as instituições de ensino, fomentando comunidades de empreendedores dentro das universidades e divulgando programas de incentivos às *startups*.

Em sua visão, um obstáculo para empreender no Brasil é a carência de capital intelectual. Conta que hoje dedica boa parte do seu tempo para procurar pessoas que possam agregar valor ao seu negócio. A empresa encontra dificuldades em contratar e manter pessoas talentosas em sua organização.

A entrevistada consegue falar com clareza dos seus objetivos enquanto empreendedora, tem capacidade de demonstrar o produto desenvolvido, enfatizando as características principais, seus diferenciais e sua facilidade no uso. Além disso, tem um domínio da linguagem utilizada no mundo dos negócios.

A sede da empresa é em Uberlândia.

4.1.9 Entrevista I

Uma plataforma para possibilitar trocas de produtos e serviços entre pessoas é o que a *startup* do entrevistado I vem desenvolvendo. Segundo ele, há muitos ativos inutilizados pelas pessoas que poderiam servir a outras. Ao invés de realizar a venda desse ativo, a *startup* propõe a utilização do sistema de permuta, viabilizado por meio da plataforma da *startup*.

O entrevistado relatou que estava lançando o produto no evento da Campus Party. Os sócios e colaboradores mantêm outras atividades profissionais, ele próprio é designer e tem sua empresa que presta serviços nessa área. Conta que a empresa de design é um empreendimento já conhecido e previsível, em contraste com a *startup* que, em suas próprias palavras, “é o desbravamento de um território novo, [...] dá um arripio de falar sobre isso, querer resolver um problema, uma situação nova”. Nota-se um encantamento com o fato de ser empreendedor de *startup* em sua fala, pois o entrevistado usa frases como

“... sempre tive muitas ideias, mas essa foi a primeira que desceu para o coração” ,

“...é um processo muito de descobrimento pessoal, [...] eu começo a ter que lidar com uma série de demandas exteriores que eu não estou acostumado. Eu tenho que achar em mim onde eu posso lidar com isso. Onde está o meu empreendedor, o meu pesquisador, o meu palestrante. Isso é muito profundo”.

O entrevistado revelou que ainda não passou por nenhuma mentoria ou aceleradora, apenas participou de workshops e palestras sobre o tema. Em relação a investimentos, tudo até o momento foi feito com capital próprio e com a dedicação de tempo dos participantes do empreendimento.

A ideia surgiu pela necessidade de realizar um projeto pessoal que exigia um recurso financeiro que ele não dispunha. No entanto, conseguiu viabilizar o projeto fazendo permutas e isso o incentivou a pensar na possibilidade de desenvolver um sistema que realizasse esse tipo de operação pela internet. Segundo o entrevistado, existem sistemas similares de trocas, mas defende que existem diferenças nesse que está propondo, especialmente pelo fato de possibilitar a oferta de bens e serviços.

Para o entrevistado, as *startups* são empresas jovens, inovadoras que surgiram em um contexto de mudanças rápidas no mundo contemporâneo, cujos problemas advindos dessas mudanças exigem soluções igualmente rápidas.

A startup está em Belo Horizonte.

4.1.10 Entrevista J

A entrevista foi concedida por dois dos fundadores que responderam conjuntamente as perguntas. Trata-se de uma *startup* que está desenvolvendo um sistema de automação para iluminação residencial. Há uma parte que envolve um hardware conectado nos pontos de iluminação da residência que se comunica com a rede sem fio. Usando um celular ou tablet, o usuário consegue acessar esses pontos e comandar o acendimento ou desligamento da iluminação. Já existem grandes empresas atuando nesse mercado, cujos produtos também fazem esse tipo de automação residencial, porém com uma tecnologia diferente, pois exige que se tenha um comando centralizado instalado na casa. A diferença do produto da *startup* dos entrevistados é não haver necessidade dessa central, o que facilita a instalação e reduz seu custo de implementação.

A *startup* foi formada por um grupo de amigos que estudavam juntos e perceberam uma oportunidade de oferecer maior conforto por meio do controle remoto da iluminação residencial, via celular. Todos os sócios são estudantes de curso superior (engenharia e administração) e têm outro trabalho fixo, portanto a *startup* é uma atividade complementar nesse momento. Para os entrevistados, a *startup* é uma forma de realização pessoal:

[...] porque se as pessoas escolhessem, elas poderiam estar em outros empregos ganhando muito mais e sem risco. Uma *startup* tem muito risco. ” (J2)

“Na *startup* a pessoa gosta do que está fazendo. Para mim, por exemplo, ver funcionando é um sentimento muito bom. ” (J1)

“Lembro lá na minha casa, a primeira vez que a gente fez funcionar. A gente ficou extasiado. ”
(J2)

A liberdade que existe em empreender uma *startup* é citada como algo valioso e recompensador pelos entrevistados. Com a experiência de ter trabalhando em um banco, um dos entrevistados revela que em empresas tradicionais os processos são engessados e com muitas camadas hierárquicas para obter aprovações. Apesar disso, os sócios da *startup* estão cientes de que se houver aporte de capital de investidores, essa liberdade poderá ser prejudicada:

“Quanto maior a empresa for, mais normas ela vai precisar. Eu espero que cresça bastante, mas sei que também vai chegar uma hora que a gente vai ter que fazer coisas dentro das regras.”
(J1)

O produto está em fase de desenvolvimento e a expectativa é que o tenham finalizado até o final de 2017. Trabalham nele há mais de 1 ano e, ao longo desse período, passaram por algumas mentorias e participaram de um programa de aceleração na Itália, o que proporcionou um amadurecimento do conceito do produto e do modelo de negócios.

Ao ser questionado sobre o patenteamento do produto, um dos entrevistados revelou ter dado entrada no pedido, mas que cogita fazer esse processo também nos Estados Unidos. Já em relação à marca, ainda não havia definição sobre seu registro.

Os entrevistados contaram que não houve apoio por parte de universidades em relação ao seu empreendimento, nem mesmo nas que eles estudavam. Tampouco houve contatos com grandes empresas para fins de parcerias.

Até o momento, a única fonte de financiamento foi o capital próprio que os sócios colocaram no empreendimento. Não há perspectiva de aporte de recursos por parte de novos investidores no momento. Nenhum deles tem experiência prévia em constituir um novo negócio, mas um deles tem um membro da família com negócio próprio e o outro teve um avô empreendedor. Não há uma empresa formalizada ainda, no sentido de terem cumprido com as obrigações legais para a abertura de uma empresa, mas os sócios são de São Paulo, capital.

4.1.11 *Entrevista K*

A entrevista é concedida pelos dois fundadores do empreendimento. Ambos são do interior de São Paulo, têm curso superior e foi durante o período em que estudavam juntos que surgiu a ideia para criar um negócio próprio.

Segundo um de seus fundadores, a ideia para a *startup* surgiu a partir da necessidade de economizar dinheiro durante o período em que moravam em uma república. A época era de recursos escassos e qualquer oferta que os supermercados fizessem era motivo para eles se deslocarem até o varejista e aproveitarem o desconto. Percebendo que era difícil tomar conhecimento de todas as promoções que ocorriam na cidade, e mesmo próximo de onde moravam, começaram a se dedicar a desenvolver uma plataforma que pudesse informar aos consumidores essas ofertas.

O ano era 2012 e, desde então, o modelo de negócio sofreu várias adaptações e alterações em função dos desafios de tornar o negócio viável para consumidores, varejistas e para os próprios sócios do empreendimento. O modelo que afinal se viabilizou surgiu somente em 2016, embora ainda hoje não tenham conseguido definir uma forma de faturar com a plataforma que desenvolveram.

A *startup* está em fase de pré-incubação em São José dos Campos, fase em que são avaliados quanto à viabilidade do seu modelo de negócios. No que se refere a captação de recursos financeiros, a *startup* recebeu um aporte de um investidor que também auxilia em questões comerciais e administrativas.

O fundador comentou ainda que há uma grande dificuldade para estabelecer contatos comerciais, especialmente com as grandes empresas. Quando esse contato finalmente ocorre, surge uma nova barreira que é a de convencer o varejista, que é resistente a inovações, a adotar a plataforma, segundo o entrevistado.

O sonho de empreender vem desde os 16 anos de idade. Embora tenha um mestrado na área de exatas, o entrevistado procura aprender sobre negócios sozinho, por meio de cursos e livros. A dedicação à *startup* ainda é parcial, pois mantém outro trabalho que lhe garante a renda.

Houve tentativas de parcerias com o Sebrae e com a Fapesp, mas que não progrediram.

Para o entrevistado, empreender no Brasil é difícil pois há uma cultura de desconfiança em relação a novos modelos de negócios. Já em relação à burocracia para a formalização da empresa, não houve maiores dificuldades. O entrevistado informou ainda que não registrou marca, nem patenteou seu aplicativo.

Em consulta ao site da empresa, tem-se a informação do encerramento das suas atividades a partir de 05/05/2017. Estava localizada em São José dos Campos, São Paulo.

4.2 Identificando os Tipos Dos Empreendedores De *Startup*

Em resposta à pergunta de pesquisa, foi desenvolvido um estudo para identificar os tipos de empreendedores que existem na amostra pesquisada. O foco principal para se obter essa tipologia foi dado ao aspecto da inovação. Dessa forma, foram destacadas as informações propiciadas pela entrevista no que se refere aos seguintes pontos:

- O contexto em que surgiu a ideia para a *startup*;
- A atenção dada à realização de pesquisas iniciais para identificar produtos e serviços semelhantes já existentes no mercado;
- Os aspectos ligados ao desenvolvimento e ao aprimoramento do seu produto; e
- As atitudes evidenciadas em relação à continuidade em inovar, que foram analisadas em cada um dos 11 casos.

4.2.1 *Caso A*

A ideia para a *startup A* foi originada no âmbito da experiência profissional dos fundadores. Todos eles trabalhavam em empresas e, realizando seu trabalho, detectaram uma oportunidade. Essa oportunidade era, especificamente, a de oferecer uma solução melhor em relação ao que já existia no mercado. Apesar de já terem contato com a área em que pretendiam atuar, os sócios fizeram uma pesquisa e tomaram ciência das ferramentas e sistemas similares, bem como dos potenciais concorrentes. Houve também uma grande preocupação em conhecer as necessidades

de seus futuros clientes e seus esforços também foram em direção a desenvolverem um sistema alinhado à essas necessidades.

A *startup* inovou ao desenvolver uma solução diferenciada em relação ao que já existia no mercado, especialmente no que se refere a atributos como simplificação no uso, redução do custo de implantação e manutenção e na maior eficácia do sistema, no sentido em que entrega melhores resultados aos seus usuários.

A entrevista concedida pelos fundadores da *startup* revela que, embora demonstrem entusiasmo pelo seu empreendimento, não há qualquer traço de deslumbramento pelo negócio, no sentido em que eles revelam senso de realidade e foco em sua fala:

“Quando nós começamos estava meio que o boom das *startups*. Então, para nós *startup* era conseguir meios para que a gente pudesse fazer a empresa crescer. Mas nós começamos a [Empresa A] com o pensamento “Nós vamos começar uma empresa, independente do nome que ela vai levar”.

A percepção que o entrevistado tem do grau de inovação que sua empresa criou também revela o mesmo senso de realidade:

“Nós não inventamos a roda. Nós três somos do mercado, sempre trabalhamos com mercado, conhecíamos e respirávamos o mercado, então foi aí que deu a visão.”

Da concepção inicial da ideia até a execução do projeto e o lançamento do produto no mercado, o processo foi cercado pela racionalidade nas decisões.

É um tipo racionalista de empreendedor de *startup*.

4.2.2 Caso B

O empreendedor da *startup* B teve a ideia para a empresa a partir de uma experiência profissional, durante um projeto de consultoria em uma empresa que trabalhava. Ao ser

demitido, resolveu procurar oportunidades que permitissem o desenvolvimento da ideia. A transformação da ideia em uma oportunidade de negócio só ocorreu, de fato, quando o entrevistado participou de um evento patrocinado por uma grande empresa que incentivava a criação de *startups*, ocasião em que também conheceu seus futuros sócios.

A vontade de empreender é anterior ao surgimento da oportunidade de negócio e o entrevistado agiu proativamente em favor de criar essa oportunidade, conforme atestou:

“Eu sempre gostei da área de empreendedorismo e inovação e participei de um *Hackathon*, que é uma competição, geralmente de dois dias, mas esse que participei foi de três dias, que você tem que desenvolver um protótipo no mundo de negócios para um problema. ”

Vindo de uma família que possuiu negócio próprio, o entrevistado já havia empreendido antes em um setor completamente diferente ao que está atuando hoje. Seu primeiro negócio foi um comércio eletrônico de calçados, sendo que a *startup* atual é da área da saúde. Assim, o fato de já querer empreender antes de surgirem as oportunidades para isso ocorrer, aliado ao histórico em empreender em áreas tão distintas, sugere que esse é um tipo de empreendedor cujo desejo de empreender precede às oportunidades, portanto indica que é um empreendedor flexível quanto à área de atuação e que, não sendo bem-sucedido em um negócio, não deixa de buscar oportunidades para empreender em outra área.

O que está em curso na *startup* do entrevistado B é o desenvolvimento de um produto novo, sem similar no mercado, o que constituiu uma inovação. Existem informações e evidências de que outras empresas também estão tentando desenvolver soluções para o mesmo problema, porém ainda estão na fase piloto e nenhuma lançou uma solução no mercado.

A vontade de empreender que suplanta a área escolhida, demandando uma capacidade de adaptação, somada à evidência de estar desenvolvendo um produto inovador, sem referências ou similares no mercado caracteriza esse empreendedor.

É um tipo de empreendedor explorador.

4.2.3 Caso C

A ideia para a *startup* C também surgiu em um contexto de experiência pessoal em seu dia a dia. O desejo por empreender é anterior à chance que surgiu. Atento a oportunidades para desenvolver um negócio próprio, resolveu criar uma empresa a partir de um modelo norte-americano sobre o qual havia tomado conhecimento:

“ Na verdade, em 2010 eu batia muito papo com alguns amigos sobre negócios no geral e eu tinha visto um negócio nos Estados Unidos que resolvia o problema que a gente queria resolver. ”

No início, a *startup* pretendia apenas comercializar uma versão traduzida do sistema já existente. No entanto, alguns problemas surgiram em função de características do consumidor brasileiro, em especial a maneira como ele é identificado pelo sistema. Nessa ocasião, o produto passou por uma adaptação para atender o usuário brasileiro. Em 2015, houve nova mudança no sistema, dessa vez mais abrangente, segundo o que contou o entrevistado.

As inovações foram sempre baseadas no sistema que já existia, ou seja, foram feitas de maneira incremental. O esforço atualmente vai em direção a popularizar o uso do sistema e continuar a fazer melhorias em seu desempenho.

As inovações que o empreendedor promoveu no produto tiveram a marca da adaptação. Baseado na entrevista concedida pelo empreendedor, foram feitas modificações no sistema original importado dos Estados Unidos para se adaptar às condições de mercado brasileiro. Em alguns momentos, essas adaptações foram mais profundas, em outros mais superficiais, mas tudo indica que não houve nenhuma transformação substancial no sistema. No entanto, segundo o entrevistado, existem atualmente cerca de 15 concorrentes que oferecem uma solução idêntica à da sua própria empresa.

Em função dessas características, pode-se dizer que esse empreendedor é um adaptador.

4.2.4 Caso D

Da mesma forma que os casos A e B, o empreendedor D também percebeu uma oportunidade de negócio ao ter uma ideia enquanto trabalhava em uma empresa do setor em que sua *startup* iria atuar mais tarde.

A oportunidade detectada foi de criar uma solução melhor em relação às existentes no mercado. Para isso, além de conhecer bem o sistema da empresa em que trabalhava, realizou uma pesquisa para conhecer o que mais havia disponível no mercado e que oferecesse soluções similares. Descobriu que no Brasil e mesmo na América Latina não havia nada semelhante. No entanto, em Israel e nos Estados Unidos existiam sistemas que se assemelhavam ao da *startup* do caso D, porém com diferenças na forma de funcionamento dos sistemas.

A inovação realizada pela empresa está no desenvolvimento de um código para um sistema que entrega resultados melhores para seus clientes. Nesse mesmo sentido, são feitas melhorias contínuas, que visam aprimorar cada vez mais tal sistema, mas sem grandes transformações em seu núcleo. Os esforços atuais também estão mais voltados a expandir o uso do sistema, ampliando a base de clientes da *startup*.

É, portanto, um tipo racionalista de empreendedor de *startup*, no mesmo formato que o caso A. Sua decisão de empreender surgiu em função de perceber que poderia desenvolver algo melhor em uma área já bem conhecida por ele, o que conseguiu de fato realizar.

4.2.5 Caso E

O caso do empreendedor E guarda algumas similaridades com o caso B, no entanto existem diferenças importantes.

A ideia original foi originada a partir de experiências de âmbito pessoal. O primeiro movimento foi adaptar um sistema que já existia no Brasil, mas que era destinado a outro mercado. No entanto, o empreendedor enfrentou vários reveses ao testar a primeira versão do produto junto a seus potenciais clientes, que passavam por desinteresse pelo sistema e iam até dificuldades técnicas de integração com as rotinas de trabalho desses clientes.

Intensa pesquisa foi feita pelo empreendedor para identificar e avaliar sistemas similares que já existiam, quais eram as reais necessidades de seus clientes e quais modelos de negócios poderiam ser mais adequados para viabilizar seu empreendimento.

Com base nas dificuldades enfrentadas com as primeiras versões do sistema, aliado aos dados obtidos com as pesquisas, o empreendedor resolveu fazer uma transformação em seu sistema, modificando-o intensamente e ampliando a oferta de valor que sua empresa passaria a oferecer a seus clientes. Um novo sistema foi desenvolvido que, embora ainda seja uma evolução das primeiras versões, agora contém um grande número de melhorias e a inclusão de novas ferramentas e funcionalidades que antes não faziam parte da proposta inicial da empresa. Além disso, por meio de aquisições de outras empresas, a *startup* já oferece um amplo conjunto de soluções para o mercado em que atua.

O caso do entrevistado E evidencia que, embora também tenha inicialmente surgido como um adaptador de um sistema já existente, suas ações como empreendedor o levaram a ir muito além dessa condição, resultando em um processo de transformação da própria missão da empresa. A oferta originária da *startup* está hoje modificada e faz parte de um conjunto de sistemas que compõe a oferta de valor oferecida pela empresa a seus clientes.

Pode-se identificar esse tipo de empreendedor como sendo alguém que é adaptador e transformador dos negócios.

4.2.6 Caso F

Com a ideia originada no âmbito da experiência pessoal, o empreendedor da *startup* F escolheu o ramo em que iria empreender por influência familiar, pois o seu tio tem negócio próprio no mesmo mercado e sua mãe também atua nele.

Segundo contou o entrevistado, uma vez definido o ramo em que iriam atuar, ele e seus sócios começaram a pesquisar mais o mercado em busca de uma oportunidade. Essa pesquisa ocorre desde 2015 e foi em função dessas pesquisas que um segmento específico dentro do mercado de alimentação foi escolhido. O ponto decisivo foi ele considerar que esse se trata de um mercado grande e fácil de explorar. Já o segmento específico em que iriam atuar nesse mercado

foi determinado em função da observação de que existiam várias empresas querendo competir nesse mercado com modelos de negócios parecidos. Não há, portanto, uma clara identificação de uma oportunidade.

A estratégia adotada para competir foi se posicionar como um serviço diferenciado, competindo com preços mais baixos e mão de obra menos qualificada, embora experiente. Assim, até onde foi possível constatar, a *startup* não conseguiu desenvolver alguma inovação significativa, o que não significa que ela não possa estar em curso de ocorrer ou que o empreendedor não tenha capacidade para inovar seu negócio.

Sendo assim, apesar de ainda não haver inovação, esse tipo de empreendedor pode ser identificado como pré-inovador.

4.2.7 *Caso G*

O entrevistado G teve a ideia enquanto ainda era estudante do ensino médio, durante um programa que procurava incentivar o interesse pela robótica por parte dos alunos da escola onde estudava. Enfrentando dificuldades por conta da necessidade de conhecimento de uma linguagem de programação em língua estrangeira, resolveu fazer uma versão brasileira dessa linguagem. Em seguida, percebendo novos desafios, percebeu que poderia desenvolver um kit educacional que estimulasse crianças no assunto e que pudesse se tornar um padrão para que outras escolas também adotassem o mesmo programa. É nesse estágio que o entrevistado se encontra, procurando parceiros para o desenvolvimento do seu projeto. De fato, o entrevistado G teve uma ideia nova, no entanto ainda não soube como executá-la e torná-la viável economicamente no formato de uma *startup*. Está, portanto, em uma fase anterior à constituição de uma empresa e no desenvolvimento de um protótipo para testes no mercado.

Da mesma forma que o caso F, ainda não é possível notar uma inovação no caso G, pois a inovação pressupõe a viabilidade econômica de uma invenção ou ideia nova. Essa viabilização econômica ainda poderá ocorrer ou não, já que no momento está na esfera das intenções.

Trata-se, portanto, de um tipo de empreendedor pré-inovador.

4.2.8 *Caso H*

Trata-se de mais um caso de ideia oriunda de uma experiência pessoal do sócio entrevistado, embora com algumas particularidades. Durante a faculdade, o sócio precisou fazer um plano de negócios em uma disciplina do curso que estava fazendo na faculdade. Esse plano extrapolou os limites do curso e transformou-se em um projeto para a *startup*, que foi submetido a um programa de pré-aceleração, onde foi desenvolvido.

O empreendedor entrevistado revelou que fez pesquisas para tomar conhecimento de outros sistemas e que, de fato, encontrou muitas empresas que desenvolviam soluções semelhantes. No entanto, ele afirma que o código fonte de seu sistema foi totalmente desenvolvido pela *startup*.

Apesar de afirmar que criou um código novo para o sistema, o modelo de negócios da *startup* já é bem conhecido e reproduzido por muitas empresas, pois trata-se de um *marketplace* de nicho. Não é possível verificar uma inovação até o momento, nem mesmo uma adaptação a um mercado específico e, portanto, não há qualquer diferença significativa no sistema em desenvolvimento.

Da mesma forma que os casos F e G, embora não exista uma inovação nesse momento, essa pode eventualmente vir a ser desenvolvida. Assim, é mais um caso de empreendedor pré-inovador.

4.2.9 *Caso I*

A startup I foi criada por iniciativa do entrevistado, que já estava desenvolvendo a ideia há 1 ano e meio e tinha acabado de lançar a primeira versão do sistema. Com base em experiências pessoais, o sócio principal contou que pensou em uma solução que pudesse proporcionar um ambiente de trocas de produtos e serviços, no lugar de um tradicional comércio. Defendendo a ideia de que existem muitos recursos não utilizados pelas pessoas e que poderiam ser usados por outras, procurou desenvolver uma plataforma que permitisse a disponibilização desses recursos online. Uma pesquisa de aproximadamente 3 meses foi realizada para descobrir se já existiam sistemas semelhantes, em que constatou iniciativas ainda tímidas ou restritas a apenas

bens, excluindo serviços. De posse dessas informações, passou a desenvolver uma plataforma que contemplasse bens e serviços.

É possível verificar que o caso da startup I não contém nenhuma inovação até o momento, apenas uma ampliação de categorias que são ofertadas no sistema. O modelo de negócio também ainda não foi construído. Quando questionado sobre de que forma seria gerada alguma receita para a *startup*, as respostas obtidas são ainda vagas e incertas:

“A gente fala dos anúncios inteligentes e a gente costuma usar algumas coisas para alguns grupos. Tem um cara [...] que veio aqui e falou que sobraram muitos produtos e que seria legal poderem trocar. Mas sobretudo, o que eu acredito mesmo, a gente ainda tem uma outra fórmula que a gente ainda não encontrou”.

Apesar de guardar similaridades com o tipo de empreendedor não inovador dos casos F, G e H, o entrevistado I revela-se com um tipo de empreendedor utopista, no sentido de querer criar um negócio novo, mas que esteja fundamentalmente alinhado aos seus valores pessoais:

“Se a gente resolver esse problema que as pessoas têm, naturalmente vai aparecer alguma forma de monetizar. Não sei direito qual é ”

“[...] a riqueza não está na moeda. O sistema monetário é muito maldoso. Restringe muito a vida humana na Terra. ”

Empreender é um processo de enriquecimento espiritual, mais do que financeiro:

“Porque eu começo a ter que lidar com uma série de demandas exteriores que eu não estou acostumado. Eu tenho que achar em mim onde eu posso lidar com isso. Onde está o meu empreendedor, o meu pesquisador, o meu palestrante. Isso é muito profundo. Estou descobrindo que é uma coisa muito profunda. É como o movimento interno vai se criando, de transformação mesmo, transformação pessoal. Desde minha alimentação, comecei a fazer exercício físico, cuidar do corpo. ”

4.2.10 *Caso J*

A ideia para a startup J surgiu em um contexto pessoal, numa conversa entre amigos. Em uma dada situação, surgiu a ideia de automatizar o sistema de iluminação da casa, controlando-o pelo celular. A proposta foi levada a sério, pois alguns dos presentes estavam fazendo engenharia. Um deles viria a se tornar o sócio da *startup* e foi este último quem concedeu a entrevista.

O empreendedor entrevistado contou que realizou uma pesquisa prévia para saber que tipo de soluções semelhantes já existiam disponíveis no mercado. Descobriu que havia várias empresas com produtos desenvolvidos e sendo comercializados, inclusive por grandes empresas. Entretanto, seguiu com seu projeto, pois percebeu que poderia desenvolver um sistema diferenciado.

O esforço do empreendedor dessa *startup* está na tentativa de entregar uma versão simplificada do produto, utilizando uma tecnologia diferente da que está sendo utilizada nos sistemas que estão disponíveis no mercado e que permitirá a redução dos custos de aquisição e implantação.

É um empreendedor que quer abordar um problema já resolvido por outros sistemas, porém de uma forma mais simplificada. A inovação está nesse projeto minimalista, no sentido querer reduzir ao mínimo o emprego de recursos.

4.2.11 *Caso K*

O último caso estudado também tem início com uma ideia oriunda da experiência pessoal do empreendedor. Procurando ofertas em supermercados, no período em que era estudante na faculdade, época de recursos financeiros escassos, o entrevistado contou que ficava frustrado por não ter como saber de todas as ofertas disponibilizadas pelos varejistas próximos de onde morava. Surge, então, a ideia de juntar as ofertas em um aplicativo que exibiria todas essas ofertas de acordo com a geolocalização do usuário.

No estágio em que a *startup* se encontra, não é possível notar uma inovação substancial ainda, parecendo que seu objetivo está apenas em uma transposição das ofertas que existem em um

meio físico (panfletos e jornais) para o meio digital. Não há uma oportunidade de negócio detectada até o momento e o sistema desenvolvida parece ainda estar voltado para resolver um problema pessoal do empreendedor.

Além disso, o sócio confirmou a existência de vários sistemas similares e que oferecem o mesmo benefício, tanto no Brasil como no exterior

“A pesquisa que a gente fez foi pela internet mesmo. A gente tem concorrentes que são diretos, eles vendem publicidade e varejo também. Concorrentes grandes. Estão em seis países, com nomes diferentes em cada um. ”

Ao inquirir sobre qual é a diferença do aplicativo desenvolvido pela startup em relação aos demais que já existem, o sócio não consegue ser claro:

“ Tem alguns que são bem parecidos, mas o objetivo acaba sendo diferente. ”

“O objetivo final acaba... Se você compara, tem várias coisas em comum, mas o objetivo em si acaba diferindo. O produto final acaba sendo outra coisa. ”

Da mesma forma que os casos F, G e H, o empreendedor K também é um pré-inovador, pois não demonstrou até o momento nenhuma inovação em seu modelo de negócios e nenhuma diferenciação significativa em relação aos sistemas já existentes que pudesse ser caracterizada como uma transformação inovadora.

4.3 Uma Proposta de Tipologia dos Empreendedores de *Startup*

A análise individual de cada um dos casos pesquisados foi feita de modo a evidenciar as características mais marcantes de cada um deles no que se refere à inovação. Todas as narrativas dos entrevistados que se relacionam com o tema da inovação foram destacadas para formar a tipologia proposta a seguir, que responde ao problema de pesquisa proposto.

A tabela 12 resume os achados da pesquisa, exibindo os tipos de empreendedores de startup identificados e a correspondente síntese das características de cada um desses tipos.

Tabela 12

Os tipos de empreendedores encontrados na pesquisa

Tipo de Empreendedor	Descrição
Racionalista	<p>É o empreendedor que percebe uma oportunidade de inovar no âmbito de sua profissão. Já tendo contato com o setor, tem o cuidado de ampliar seus conhecimentos antes de empreender, pesquisando empresas e sistemas que já estão atuando no mercado e oferecendo soluções semelhantes. Desenvolve uma solução baseada em algo já existente, mas que é inovadora por entregar melhores resultados aos seus clientes/usuários.</p>
Explorador	<p>É o empreendedor que trabalha para desenvolver algo novo, sem usar como referência algo que já existe no mercado. A vontade de empreender é anterior à percepção de uma oportunidade de negócio e age proativamente para que essa oportunidade surja. Conhece pouco do mercado em que pretende atuar, no entanto faz pesquisa para desenvolver seu produto e mercado. Tem proximidade com o mundo acadêmico, participa de cursos ligados ao empreendedorismo, conhece pesquisadores. Tem grande capacidade de se adaptar e, quando necessário, reinventar seu negócio.</p>

Adaptador	<p>É um empreendedor que se apropria de um modelo de negócios, um sistema ou uma ideia que já existe em outro país e adapta-o para as condições e regras do mercado local. As inovações são tímidas, realizadas de forma incremental e sob um formato <i>push</i>, ou seja, desenvolvidas por exigência dos usuários ou clientes da empresa.</p>
Transformador	<p>É um empreendedor que se apropria de um modelo de negócios, um sistema ou uma ideia que já existe, porém, a partir do que já existe, ele tem a capacidade de perceber oportunidades de inovar que ainda não foram desenvolvidas. Com isso consegue transformar e expandir seus negócios para algo distinto da proposta original, mudando inclusive a missão original da empresa.</p>
Pré-Inovador	<p>É um tipo de empreendedor que ainda não inovou, embora eventualmente possa vir a fazer isso. Copia modelos sem fazer muitas adaptações ou mudanças significativas. Transpõe um sistema, ferramentas e ideias que já existem, de um mercado para outro, sem convertê-los em algo novo. Embora faça pesquisas para saber o que já existe, não altera seu projeto quando se depara com modelos iguais que já existem.</p>

Utopista	<p>É um tipo de empreendedor que está desenvolvendo um negócio que efetivamente ainda não introduziu nenhuma inovação até o momento, porém está preocupado com isso. No entanto, sua preocupação com inovação não tem como foco principal as necessidades dos seus usuários ou clientes, mas com suas experiências e valores pessoais. A inovação, para ele, precisaria estar alinhada a esses valores. Não tem um modelo de negócios, está limitado ao âmbito das ideias e intenções.</p>
Minimalista	<p>É um tipo de empreendedor que inova por meio da simplificação de modelos e sistemas que já existem. Seu objetivo é fazer o mesmo que outras empresas já fazem, mas utilizando menos recursos, de maneira mais simples, mais rápida e descomplicada. É um empreendedor que tem a capacidade de focar em um problema muito específico e resolvê-lo da maneira mais simples possível, sem querer ampliar para sistemas mais complexos.</p>

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 O Que É Uma *Startup*?

Ainda não se encontrou uma definição completa e assertiva de *startup*. Existem definições baseada em tempo de existência, faturamento e uso de tecnologia da informação (Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação, 2014; Repschlaeger et al., 2013);, outras apoiam-se na possibilidade de crescimento e na capacidade de inovar (OECD, 2013) ; e, por fim, definições de autores não acadêmicos fundamentadas em escalabilidade, inovação e incerteza (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012).

Os entrevistados apresentados nessa pesquisa foram selecionados em função de estarem categorizados como sendo fundadores de *startups*. Todos foram questionados se seus empreendimentos eram *startups*, cujas respostas positivas auxiliaram na identificação correta da amostra. Em seguida, todos os entrevistados foram questionados sobre o que entediam ser uma *startup*. As diferenças observadas nas definições teóricas também são observáveis nas explicações das entrevistas.

A: “Minha visão de *startup* é uma empresa que inicia ou uma ideia que surge que precisa buscar amigos para que de fato isso seja bem executado, independente se são pessoas, dinheiro, conhecimento e, em cima disso, fazer com que a empresa cresça de uma forma muito rápida, em um curto período de tempo. ”

B: “Eu sigo o método do Steve Blank... *Startup* é uma organização temporária formada para buscar um modelo de negócio repetível ou escalável. Combinado com isso, ela também tem uma função, que o Erick Ries fala, que uma *startup* é um projeto sobre extrema incerteza. ”

C: “A gente entende a *startup* como um negócio que a gente está tentando resolver, um problema grande no mercado usando uma solução tecnológica para isso e que seja disruptivo. ”

D: “*Startup* é uma empresa de tecnologia e que teria por trás uma ideia diferente e uma agilidade, velocidade de mexer, muito rápida. Se o cara abre um *coworking*, por exemplo, eu não consideraria isso uma *startup*, porque não tem uma base de tecnologia. Pode ser uma empresa nova, moderna, mas não tem um core em TI.”

E: “A gente tem uma *startup*, como uma ideia nova vinculada a uma tecnologia e com potencial de escalabilidade. Para nós sempre foi isso, no começo. Ao longo do tempo fomos agregando outras coisas, porque, a partir do momento em que você vai crescendo, você tem que ter cada vez mais enraizada a parte de cultura, o ambiente agradável, valorizar o profissional, não ter horário fixo.”

F: “O conceito tradicional de uma *startup* é uma plataforma que consegue escalar as suas receitas sem ter um crescimento proporcional dos seus custos. Ela consegue crescer de forma exponencial com um time enxuto. [...] mas nem toda *startup* obrigatoriamente tem que ter um produto tecnológico.”

G: Sem resposta.

H: “*Startup* tem tanto conceito por aí, mas, para mim, é uma empresa que usa de tecnologia. [...] tem que ter alguma tecnologia envolvida pelo menos na transação do serviço ou na entrega que consiga escalar de forma rápida. Que ela não resolva um problema específico de uma cidade, que ela consiga escalar, ultrapassar não só barreiras de Estado ou cidade, mas internacionalmente.”

I: “A gente tem a era dos nomes. Para tudo se dá um nome. O que é uma *startup*? É algo que se inicia. Obrigatoriamente é a inovação e tem nome de jovem também. Não precisa ser o empreendedor jovem, que normalmente são jovens, mas o empreendimento ser jovem. É para o nosso tempo. Esse caráter contemporâneo”

J: “Acho que caracteriza inovação. Se você tem um modelo de negócio inovador, um produto inovador.”

K: “A definição que tenho para mim é de uma empresa que você tem um produto que não exija recursos de infraestrutura para ser escalável. Você pode escalá-la com poucos recursos. Normalmente, as *startups* têm produtos que são softwares, aplicativos que você consegue crescer o número de clientes sem, necessariamente, crescer os seus custos. Você consegue acelerar de uma maneira rápida. Essa é a minha definição de *startup*. ”

Observa-se que apenas o entrevistado K não menciona inovação como ponto central do que seja uma *startup*. Todos os demais que responderam citam a inovação em suas concepções de *startups*, sendo que J afirma que basta ter um produto inovador para se tornar uma *startup*. Outra característica de *startup* evidenciada pelos entrevistados é o uso da tecnologia, mencionado por metade dos entrevistados.

Para o propósito da presente pesquisa, adotou-se a definição de Sutton (2000)

Startups são empreendimentos novos, com pouca história e experiência, dotados de poucos recursos que estão destinados ao desenvolvimento de produtos ou serviços, suscetíveis a múltiplas influências de sócios, investidores, clientes e competidores e inseridos em mercados e tecnologias dinâmicos e inovadores.

5.2 Características Das *Startups* Pesquisadas E De Seus Empreendedores

A novidade do empreendimento, sua pouca história e experiência apontada por Sutton (2000) como algo que caracteriza as *startups* está ligada à outra dificuldade: a de identificar exatamente quando um empreendimento se inicia (Vesper, 1980), podendo ser quando surge a ideia, quando a empresa é legalizada ou em outras 10 situações diferentes.

Entre os 11 empreendedores pesquisados, essa diversidade também fica evidenciada. Há empresa estabelecidas legalmente perante os órgãos oficiais e operando em um local específico, enquanto outras também estão legalizadas, porém seus sócios trabalham em sistema de *home office*, sem que a empresa tenha um local próprio. Em três casos, o empreendedor ainda não tinha constituído oficialmente a empresa, embora já estivesse trabalhando no desenvolvimento do seu produto.

Há, portanto, uma grande diversidade de estágios em que se encontram as *startups* pesquisadas. No entanto, todas elas podem ser consideradas como empreendimentos iniciados à luz de Vesper (1980). A tabela 13 relaciona as datas mencionadas pelos entrevistados que caracterizam o início do empreendimento.

Tabela 13

A data de início de cada empreendimento de acordo com os entrevistados

Empreendedor	Data inicial mencionada	Constituição Legal
A	2014	Sim
B	2015	Sim
C	2011	Sim
D	2014	Sim
E	2013	Sim
F	2015	Sim
G	2016	Não
H	2015	Sim
I	2015	Não
J	2016	Não
K	2012	Sim

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo (Giardino et al., 2014), *startups* são empresas recém-criadas que possuem algumas características em comum: falta de recursos, alta capacidade de reação, foco em inovação, ambiente de grande incerteza, buscam rápido crescimento, sofrem a pressão do tempo, dependem de terceiros, trabalham com uma equipe pequena, possuem um único produto, equipe formada por pessoas com pouca experiência profissional, suas empresas foram criadas recentemente, pouca hierarquia, alto risco, não se sustentam sozinhas e ainda não foi criada uma cultura organizacional.

A falta de recursos é, de fato, uma questão presente nas *startups* estudadas. No entanto, é preciso fazer algumas distinções, afinal escassez de recursos não é privilégio das *startups*. Um dos

recursos que os empreendedores mais desejam obter é o financeiro, embora esse não seja o único. Os entrevistados A e H, por exemplo, relataram que é grande a dificuldade em obter os recursos humanos necessários para o crescimento da empresa.

Os sócios entrevistados relatam a dificuldade em captar recursos financeiros para alavancar seus negócios. Entre as principais barreiras para a obtenção de crédito estão a alta taxa de juros, exigências burocráticas dos bancos e falta de uma comunidade maior de investidores, como relatou o entrevistado A:

“Seria bom se já tivesse um Vale do Silício aqui no Brasil, que a gente tivesse oportunidade de grandes investimentos, de grandes apoios. Acho que é isso que a gente mais sente mais falta hoje. Ter grandes investidores que a gente pudesse contar quando a gente visse que é hora de receber um”.

Apesar das carência de recursos financeiros e humanos que algumas *startups* apresentam, não são todas as que permanecem nessa condição ao longo do tempo. Os casos das empresas dos entrevistados A e E expõe uma diferença nessa característica. Embora ambas tenham iniciado suas operações com grandes restrições financeiras, em algum momento receberam aportes de investidores que marcaram a sua trajetória e permitiram grandes avanços em seus negócios.

Entrevistado A: “Ele [o investidor anjo] não trouxe só dinheiro, só conselhos, ele também trouxe clientes, contatos, abriu mercados. O fato de essa pessoa ser do meio do e-commerce foi muito importante para a gente. Mais do que o recurso. ”

Entrevistado E: “Ele gostou do que a gente estava fazendo e, ao longo do segundo semestre, ele ficou indo lá, visitou uns clientes e investiu em nós. Colocou 75.000,00 e a gente fechou [a participação]. ”

Esses dois casos evidenciam que nem sempre há a escassez generalizada de recursos nas *startups* mencionada por Sutton (2000).

Não são todas as *startups* que possuem alta capacidade de reação. Entre as empresas pesquisadas, existem algumas que conseguiram se reinventar e transformar seus negócios

diante da ameaça de concorrentes, como é o caso da empresa do entrevistado E. Já os entrevistados F, H e K não esboçaram reações em sua estratégia quando tomaram conhecimentos de sistemas e modelos de negócios semelhantes aos seus surgindo do mercado.

Todas as *startups* desejam crescer rápido. No entanto, poucas evidenciam que esse crescimento rápido de fato ocorre. As empresas dos entrevistados C e K são as mais antigas dentre as pesquisadas, estando com 6 e 5 anos respectivamente. Apesar desse tempo, comparativamente maior que a empresa dos demais entrevistados, não há evidência de crescimento algum ainda, pois nenhum produto viável chegou a ser lançado no mercado até o momento.

Em geral, as empresas pesquisadas dispõem de equipes pequenas e pouco experientes. Os sócios entrevistados graduaram-se há menos de 10 anos e, em alguns casos, ainda estão fazendo faculdade. Entretanto, a *startup* E iniciou suas atividades com 11 sócios e o entrevistado já tinha tido outra empresa antes, no ramo de comércio de alimentos, assim como o entrevistado B, que teve um comércio eletrônico. Com isso, é possível afirmar que ambos tinham experiência prévia em empreender um negócio, embora ambos estejam em estágios bastante distintos de suas *startups*. A empresa do entrevistado E tem 2 anos a mais que a do entrevistado B, porém já está com a terceira versão do produto no mercado, com receitas mensais, vários funcionários, já tendo feito 3 aquisições de outras empresas e sistemas e estando localizada em uma sede em prédio comercial próximo da Avenida Paulista. Já a *startup* do empreendedor B ainda não tem um produto viável no mercado, portanto não ainda não auferiu nenhuma receita. Os sócios trabalham em regime de *home office* e não têm funcionários contratados. Comparativamente, o empreendedor E está conseguindo avançar mais rapidamente que o B, o que indica que a experiência prévia em empreender não é um fator decisivo para avaliar o desempenho de empreendedores de *startup*, embora possa ter alguma importância marginal.

A empresa E é uma exceção com relação à característica de produto único dado às *startups* (Sutton, 2000). As outras 10 empresas, de fato, têm um produto único a oferecer, mas a *startup* E desenvolveu um segundo produto que, embora seja decorrente de uma necessidade criada a partir da criação do seu primeiro produto e formatado para ser integrado a ele, é comercializado como um produto independente. Um produto é o aplicativo e outro é o ERP que pode ser integrado a esse aplicativo. Os clientes da *startup* podem adquirir cada um dos sistemas de forma independente, embora tenham sido desenvolvidos para trabalhar integrados.

As *startups* pesquisadas, em sua fase mais inicial, não conseguem se sustentar sozinhas. Todos os entrevistados afirmaram que, para começar o negócio, precisaram se financiar, usando capital pessoal ou de familiares, em um sistema conhecido como *bootstrapping*⁶. O entrevistado A, por exemplo, relatou que, nos estágios iniciais da empresa, não precisou de dinheiro, mas investiu boa parte do seu tempo no desenvolvimento do código do sistema, tempo esse que poderia ter sido alocado para trabalhar em troca de um salário ou na geração de algum outro tipo de renda.

5.3 Considerações Sobre a Proposta de Tipologia

Para McKelvey (1975), o ideal de uma classificação por tipos é que as categorias obtidas sejam distintas uma das outras, de forma que os elementos não possam ser enquadrados em mais de uma categoria. Trata-se de um ideal, afinal é difícil existirem extremos tão bem definidos em uma pesquisa e o mais comum é haver categorias intermediárias e elementos que podem ser colocados em mais de uma delas.

A classificação tipológica resultante dos elementos estudados guarda a possibilidade de inclusões em múltiplas categorias e, mesmo, de formação de subcategorias. O empreendedor I, de tipo utopista, também pode ser classificado como um pré-inovador por não ter introduzido nenhuma inovação significativa até o momento, mesmo tendo pesquisado e constatado sistemas semelhantes ao que está desenvolvendo.

O empreendedor classificado como explorador possui algumas semelhanças com os do tipo racionalista. A identificação da oportunidade de inovar vem por meio da realização de muita pesquisa e por conexões com outras pessoas que têm mais conhecimento técnico da área em que está atuando.

⁶ O termo tem origem inglesa que, no contexto dos negócios, refere-se ao processo de obtenção de recursos financeiros dos próprios sócios, de seus amigos ou familiares para se iniciar uma empresa.

O empreendedor A, classificado como racionalista, também inovou com a simplificação de sistemas complexos que já existiam, abarcando, assim, similaridades com o tipo minimalista. Da mesma forma, o empreendedor racionalista D também é um adaptador, pois fundamentou suas inovações em sistemas que já existiam em outros países (Israel e Estados Unidos).

Procurar compreender o empreendedor de *startups* por meio de tipologias dualistas como as de artesão e oportunista (Woo et al., 1991) , certamente faz pouco sentido. Não se identifica nenhum trabalhador braçal entre os entrevistados, mesmo porque essa categorização parece ser um tanto pejorativa. Todos os entrevistados estavam cursando ou já haviam concluído o ensino superior, não demonstraram evitar tarefas administrativas, pelo contrário, indicaram que se dedicam a atividades desse tipo porque são empresas muito pequenas e sem muita hierarquia. Não entraram no foco dessa pesquisa questões motivacionais para empreender, embora alguns tenham revelado que já tinham o desejo de ter sua própria empresa bem antes de criá-la. Já o tipo oportunista, descrito como alguém que empreende motivado por ganhos financeiros e sucesso empresarial, parece estar presente entre os entrevistados, embora não fiquem claras as suas reais motivações.

O tipo de empreendedor identificado como inventor-empreendedor (Miner et al., 1992) parece apresentar coerências em suas características com o observado em alguns dos entrevistados. Os casos B, G e J são de empreendedores-inventores com grande capacidade de adaptação. Os três descreveram situações que lhes exigiram resiliência e capacidade de mudança em seus projetos, além de perceberem uma oportunidade de negócio.

A dimensão do desempenho não foi foco dessa investigação. Os entrevistados estavam em diferentes estágios na evolução das suas empresas, sendo que alguns sequer a tinham formalizado ainda enquanto que outros já estavam no mercado e auferindo receitas de modo consistente. Não é possível, portanto, fazer qualquer presunção quanto ao futuro desses empreendimentos no que se refere ao seu desempenho e com base nos tipos identificados. Trabalhos anteriores que se propuseram a investigar os tipos de empreendedores e seus desempenhos não conseguiram identificar de maneira clara a relação entre os dois elementos (Birley & Westhead, 1994).

Tipologias baseadas em comportamento do empreendedor vêm sendo criadas por diversos autores desde a década de 1980 (Andersson, 2000; Fillion, 1999; Minello et al., 2011; Miner, 1996; Vesper, 1980). Alguns desses tipos podem ser analisados no contexto da inovação, objeto principal da tipologia desenvolvida na presente pesquisa.

Empreendedor-técnico (Andersson, 2000): Esse tipo alcança todos os entrevistados, já que se caracteriza por ter fundamentalmente interesse em tecnologia e no desenvolvimento de um produto, sem preocupação de internacionalização. O único caso de internacionalização entre os 11 entrevistados é da *startup* do sócio D, que relatou que a atuação fora do Brasil só ocorreu porque um dos seus clientes brasileiros tem operações em outros países e solicitou que a *startup* também atuasse nelas com seu sistema. Isso forçou a internacionalização, que ocorreu da forma reativa preconizada por Andersson (2000).

Empreendedor de marketing: Dois entrevistados detectaram claramente uma necessidade de mercado: os empreendedores A e D, que já trabalhavam no setor dentro de grandes empresas e visualizaram que poderiam desenvolver uma solução voltada para um mercado que ainda não era atendido ou que era atendido de forma menos eficiente. Os empreendedores G e I apenas tiveram ideias sem qualquer preocupação com necessidades de mercados. O empreendedor I, por ser um idealista, tem um discurso que evidencia que seu empreendimento é muito mais voltado para a afirmação de seus valores pessoais do que para resolver uma demanda de mercado. Já o entrevistado G é uma pessoa com capacidades técnicas, que gosta de construir artefatos tecnológicos, mas não dá atenção a aspectos mercadológicos. Com isso, não é capaz de responder qual é o seu mercado alvo ou como irá obter lucro com sua invenção. O entrevistado B está desenvolvendo um produto novo, pois percebeu que poderia haver uma demanda para ele baseado em experiência própria, além de por indicações de que outras empresas também trabalham para criar algo que resolva o mesmo problema que eles estão tentando solucionar. Esse contexto é comum aos entrevistados C, F, G, H, I, J e K: a necessidade do mercado é um aspecto secundário a eles, no sentido de que primeiro vem a ideia, a invenção, e somente depois pensa-se em como fazer o mercado adotar esse invenção. Assim, as adaptações, mudanças e reconfigurações são decorrentes das dificuldades na adoção de seus produtos e sistemas. Não se olhou primeiro para o mercado para depois se criar uma solução, pelo contrário, foi criada uma solução para depois analisarem se ela atendia a alguma necessidade de mercado. Importa notar que, eventualmente algum desses empreendedores

consegue utilizar essa dinâmica como um laboratório de pesquisa, cujos dados e informações que vão sendo colhidos nesse processo são aproveitados, analisados e, habilmente, o empreendedor consegue transformar seu projeto inicial em algo novo, já transformado. Esse parece ser exatamente o caso do empreendedor E, que adaptou um sistema que já existia, mas que atendia outro mercado e o transformou em um sistema novo, mais complexo e integrado, após enfrentar grandes dificuldades na adoção da primeira versão do seu produto.

A tipologia de Fillion (1999) contempla 6 tipos de empreendedores: o lenhador, o sedutor, o jogador, o hobbysta, o convertido e o missionário.

A característica de fazer as coisas eles mesmos ao invés de delegar, típica do empreendedor-lenhador, não foi identificada no grupo pesquisado. Apenas três *startups* têm funcionários – A, D e E, as demais sequer chegaram ao estágio de ter necessidade de contratar pessoal. Nos casos das *startups* A e E, os entrevistados revelaram que suas organizações possuíam pouca hierarquia, porém havia atribuições delegadas a cada um dos colaboradores que trabalham na empresa. O entrevistado A afirmou que à medida em que a empresa foi crescendo, ele pôde deixar de executar todos os processos da empresa, podendo dedicar-se apenas à sua gestão.

Não foi detectado nenhum empreendedor do tipo sedutor. Todos demonstram entusiasmo com seus empreendimentos e, considerando que apenas 2 *startups* têm menos de um ano de existência, com uma média geral de 3 anos, sendo todos os entrevistados também fundadores, não parece existir o tipo de empreendedor que entra e logo se desfaz os seus negócios.

O tipo empreendedor-jogador também não encontrou respaldo entre os empreendedores de *startups*, já que em 8 dos 11 casos os empreendimentos sequer auferem lucros. Em outros 3 casos – A, D e E, a renda pessoal vem da *startup*, mas há um comprometimento emocional com o negócio.

O tipo hobbysta poderia contemplar um dos empreendedores pesquisados. O entrevistado J tem outro emprego oficial que garante sua renda e a *startup* é vista como possibilidade de autorrealização.

O tipo convertido também pode caracterizar o empreendedor I, que enxerga seu negócio como algo mais sagrado, no sentido de ajudar a humanidade e construir uma sociedade melhor. É, sem dúvida, um tipo que carrega forte carga emocional, evidenciada na sua fala:

“Eu até brinco e falo que sempre tive muitas ideias, mas essa foi a primeira que desceu para o coração. ”

O tipo missionário poderia caracterizar os empreendedores A e D. Conhecem o produto e o mercado em que atuam, por já terem trabalhado anteriormente no setor, e têm algum envolvimento emocional com a empresa, embora de forma mais distanciada do que o tipo convertido. No entanto, a caracterização desse tipo, dada por Filion (1999) , não coincide totalmente com os entrevistados, pois nenhum deles começou o negócio sozinho, pelo contrário, sempre estiveram acompanhados de sócios com quem dividiam as tarefas, responsabilidades e riscos.

A tipologia de Filion (1999) contempla os empreendedores I e J, enquanto que aos empreendedores A e D essa tipologia parece caracterizá-los apenas parcialmente. É importante destacar que a dimensão escolhida por esse autor para formar sua tipologia é o comportamento do empreendedor, diferente dessa pesquisa, em que a ênfase foi dada à inovação, embora também estejam incluídos elementos comportamentais nessa dimensão.

Empreender e inovar são dois processos fundamentais em *startups* (Rocha, 2016). Na amostra pesquisada, mais da metade dos empreendedores ainda não foi capaz de realizar uma inovação com seus produtos ou serviços (C, F, G, H, I e K). Embora todos tenham conhecimento da existência de concorrentes que oferecem soluções quase idênticas, os dados obtidos por meio das entrevistas não evidenciam esforço em direção a uma diferenciação substancial ou na possibilidade de uma transformação mais radical em seus projetos, tanto naqueles em um estágio mais inicial de desenvolvimento quanto naqueles mais evoluídos.

Em 4 casos pesquisados – A, D, E e J, há alguma inovação, embora essa possa ser considerada incremental, pois estão baseadas em soluções já existentes no mercado. As inovações que ocorreram foram voltadas para melhorias de desempenho, simplificações na instalação e no uso, acréscimo de funcionalidades e adaptações ao mercado brasileiro.

O empreendedor B poderia ser considerado um inovador completo, no sentido de criar uma solução totalmente nova, sem similares no mercado. No entanto, seu produto ainda está sendo desenvolvido e testado e não chegou ao mercado. Se para Schumpeter (2011) somente é empreendedor aquele indivíduo que leva algo de novo ao mercado, o caso B não pode ser considerado como um empreendedor-inovador.

Em conclusão, foram encontrados apenas 3 empreendedores no grupo pesquisado que podem ser considerados inovadores do ponto de vista tecnológico, pois suas empresas de fato desenvolveram sistemas que contêm elementos novos e que já chegaram ao mercado. No entanto, é possível constatar que as *startups* pesquisadas são pouco inovadoras quanto ao seu modelo de negócios, incluindo o seu produto final, limitando-se a desenvolver aprimoramentos de soluções já existentes. São inovações incrementais, pouco significativas sob o ponto de vista de sua competitividade internacional.

5.4 Quem Inova nas Startups

A falta de inovação nas *startups* brasileiras vai ao encontro do relatório do Banco Mundial de (Lederman et al., 2014). O empreendedorismo fundado na capacidade de inovar, introduzir novos produtos e explorar novos mercados ainda é algo escasso no Brasil. Para que esse cenário seja modificado, são necessários recursos financeiros, estruturais e humanos, porém os empreendedores entrevistados apontaram a falta desses tipos de recursos no Brasil. As dificuldades na obtenção de financiamento é uma unanimidade, porém as narrativas apresentadas por eles também colocam em evidência a carência de infraestrutura e de recursos humanos. O início das atividades de muitos dos empreendedores entrevistados se deu em um contexto de falta de apoio institucional, falta de conhecimentos, falta de capital e até mesmo de um mínimo de espaço físico para simples reuniões para levarem adiante seus projetos. Nota-se que existem indivíduos com boas ideias, porém, na maioria dos casos, elas precisam ser muito aprimoradas e mesmo transformadas por completo antes de chegarem a ser um produto inovador e viável comercialmente. Esse processo demanda diversos tipos de recursos, entretanto a quantidade de recursos sempre será limitada. Trata-se de uma lei econômica. A questão que se coloca é de saber qual tipo de empreendedor poderia ter maior chance de obter desempenho superior e de fato construir uma empresa inovadora. Os resultados dessa pesquisa

parecem indicar que dois tipos têm potencial para tal realização: o racionalista e o transformador.

O empreendedor-racionalista pode ser um tipo com maior potencial de inovação porque é alguém que consegue identificar de maneira mais clara uma oportunidade para tal, reconhecendo pela sua prática profissional carências, deficiências ou demandas de um determinado sistema já existente ou de um mercado ainda não atendido. Sua iniciativa em empreender é menos aventureira e mais técnica. Tem experiência na área, conhece pessoas e empresas que atuam no setor e que permitem uma avaliação mais completa e precisa do que exatamente o seu mercado está necessitando.

O empreendedor-transformador também pode ser um tipo com grande potencial de inovação. Ele é um indivíduo de comportamento perseverante para levar adiante seu projeto de empresa, porém flexível o suficiente para mudar substancialmente seu produto na medida em que isso se torne imperativo para que seu negócio prospere. Não há apego a um método específico para construir algo novo, por vezes ele nem sequer sabe exatamente como esse novo será, mas há uma predisposição enorme em investigar e pesquisar seu mercado alvo e em adaptar e mudar seu produto. Esse tipo de empreendedor não tem pudor em fazer um trabalho simples e direto de contatar seu mercado alvo e ouvir quais são suas demandas, no entanto faz isso várias vezes ao longo do desenvolvimento do projeto e não apenas no seu começo. Há uma insistência em acertar, em corrigir, em melhorar seu produto e em agregar cada vez mais valor a ele. Sua inovação ocorre por meio desse comportamento proativo no conhecimento do seu mercado, desapegado das ideias preconcebidas que não evoluem e capaz de reinventar constantemente seu produto.

5.5 O Papel da Cultura da Inovação

A cultura é elemento mencionado por 7 dos 11 entrevistados. Em cada uma dessas menções a palavra cultura está inserida em um contexto distinto e contém significados que necessitam ser colocados em evidência.

O entrevistado A, por exemplo, é o primeiro que fala em cultura de *startup*. O contexto em que tal expressão surgiu ocorreu quando foi questionado sobre se considerava que sua empresa

ainda era uma *startup*. Sua resposta foi de que sob o ponto de vista da estrutura, dos processos e dos objetivos da empresa, não a considerava mais como sendo uma *startup*, porém ainda mantinham uma cultura de *startup*. Essa cultura, segundo o entrevistado, é relacionada ao fato de serem donos de um negócio e de precisarem conhecer tudo sobre sua organização e sobre seu mercado, diferente de estarem em uma empresa tradicional em que esses conhecimentos são mais compartimentados. Essa cultura diferente é o que os definiria como empreendedores de *startup*.

De certa forma, o entrevistado B também percebe a cultura como um elemento diferenciador entre ser *startup* ou empresa tradicional. Para ele, a transição de empresa *startup* para empresa tradicional se dará mediante uma mudança em sua cultura. Usando a expressão “transitório” para se referir à dinâmica das mudanças nos projetos da *startup*, o entrevistado B entende que, quando sua empresa tiver estabelecido rotinas e processos e ganho escala de negócio, deixará de ser *startup*.

“Quando ela começa essa busca de excelência na execução é que a gente desliga o modo *startup*. A gente vai mais para o modo rotina, processo, execução. ”

O entrevistado C chama de choque cultural o fenômeno que ocorre quando existe um trabalho conjunto entre *startups* e empresas tradicionais. Esse choque cultural, segundo o entrevistado, produz experiências ricas para os dois tipos de empresas.

O entrevistado D menciona que existe uma diferença na cultura das *startups* em relação às empresas tradicionais, no entanto não é capaz de especificar muito que diferenças seriam essas, limitando-se à considerações um tanto vagas.

O entrevistado E relaciona a cultura do seu cliente como uma barreira à adoção de sua tecnologia. Seu entendimento de cultura de *startup* está relacionado a uma diferença de cultura organizacional entre esse tipo de empresa e empresas tradicionais. Assim, o ambiente, a flexibilidade de horários, a baixa hierarquia, a valorização dos profissionais envolvidos, a transparência na comunicação e a determinação de objetivos claros a serem perseguidos pela organização seriam, segundo o entrevistado, determinantes de uma cultura diferente e caracterizadora das *startups*.

O entrevistado J menciona em seu relato que a diversidade cultural foi importante no processo de mentoria pelo qual passou na Itália. Segundo ele, diferentes culturas produzem diferentes ideias e isso é enriquecedor no processo de empreender um negócio.

Por fim, o entrevistado K também considera que a cultura é uma barreira à adoção das novas tecnologias.

5.5.1 *A Cultura de Startup: Definição e Descrição*

Retomando algumas definições de cultura, temos seu sentido antropológico em Tylor (2014): “Cultura ou civilização, tomada em seu sentido etnográfico mais amplo, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade.” Hofstede (2001), mais utilizado em administração de empresas e economia define cultura como sendo “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro.”

Articulando as duas definições para o contexto dessa pesquisa, pode-se afirmar que cultura de *startup* poderia ser definida como um complexo conjunto de valores, conhecimentos, capacidades e comportamentos dos indivíduos que pertencem a esse tipo de organização que são distintos das empresas tradicionais. É possível observar alguns elementos desse conjunto entre os empreendedores entrevistados. O primeiro elemento é o da inovação, identificado na narrativa de diversas entrevistas. A inovação, mesmo que por vezes mal compreendida e reduzida a uma simples invenção ou adaptação, é um elemento que se faz presente nos esforços para a criação de um novo negócio. Os entrevistados tendem a valorizar os aspectos que consideram inovadores em seus produtos e serviços, realçando os atributos que os diferenciam dos demais concorrentes. Um segundo elemento que compõe a cultura de *startup* é o da propriedade de um negócio. Ser dono é ser parte da fundação da empresa, colaborador da ideia e idealizador do projeto inicial, é conhecer a totalidade do negócio em todos os seus níveis, além de participar das decisões estratégicas que norteiam os rumos da empresa. Não se trata de um aspecto formal, de ser um sócio apenas no contrato social, mas de ser um dono laboral, que trabalha no dia a dia da empresa. O terceiro elemento que é possível de ser identificado é o da flexibilidade. Em muitos casos o produto final não foi fabricado ainda, o mercado alvo não está

definido, não se sabe como o usuário reagirá nem existe um conhecimento mais sólido sobre ele. O empreendedor começa a desenvolver um produto e, à medida que vai tentando testá-lo e colocá-lo no mercado, as barreiras vão surgindo. Essas barreiras são de diversas ordens: produtos similares, resistência à adoção de novas tecnologias, valor do produto, financiamento da empresa, custos operacionais, falta de recursos humanos e muitos outros que não foram inicialmente previstos. Essas barreiras exigem grande flexibilidade dos empreendedores de *startups* para mudar, reconfigurar e mesmo reinventar completamente seu negócio. Em alguns casos, isso significa abandonar um projeto e começar outro novo. A flexibilidade é um elemento evidente em todos os casos estudados e que influenciam a constituição da cultura de *startup*. O quarto elemento identificável é a capacidade de transformar laços pessoais e profissionais em uma sociedade empresarial. Em todos os casos pesquisados, a sociedade foi formada a partir de laços de amizade com amigos da faculdade ou com colegas e parceiros de trabalho. A sociedade não se forma por estranhos, pelo contrário, tem em sua base um denominador comum que são os laços pessoais e individuais de cada sócio. Esse aspecto parece ditar a evolução das *startups* na fase de sua constituição, no entanto não parece perdurar à medida que as empresas crescem. O quinto elemento que pode ser identificado entre os entrevistados pesquisados tem relação com valores. Entre as entrevistas, praticamente não há menção sobre o desejo de enriquecimento pessoal. Isso não significa que ele não exista, mas importa notar que as referências ao aspecto financeiro sempre são em relação à escassez desse tipo de recurso para o desenvolvimento da empresa. A auto realização ocupa uma posição importante para empreender entre os entrevistados. Há um orgulho nas narrativas das suas trajetórias, pois são valorizados os sonhos de ver suas empresas reconhecidas no mercado, sendo aceitas em programas de aceleração e mentorias, recebendo investimentos para poderem crescer e até mesmo sendo reconhecidas pela sociedade como um todo. O sexto elemento que compõe a cultura dos empreendedores de *startups* é um certo desdém desses indivíduos a regras que regem seus trabalhos e os negócios. Não se trata de um simples comportamento rebelde, ou seja, o não querer seguir regras sob hipótese alguma, mas sim de não dar muita atenção a instituição de regras dentro da organização e mesmo na condução do desenvolvimento do produto que a *startup* pretende criar. Para Maital & Seshadri (2012) só é possível haver inovação com pessoas criativas que não estão sujeitas a um excesso de burocracia, disciplina e regras, o que é mais comum em empresas pequenas e mais difícil de ser encontrado nas grandes companhias.

A expressão cultura de *startup* tem uma utilidade semântica, pois traduz uma diferenciação da cultura das empresas e empreendedores tradicionais para o universo de *startups*. Sob a perspectiva cultural, tal diferenciação poderia parecer pouco provável de existir, já que a modernidade é caracterizada por uma intensa comunicação eletrônica e interação com diferentes culturas, o que poderia produzir uma certa homogeneização. Sem embargo, mesmo em um cenário urbano é possível verificar que existe uma heterogeneidade cultural, portanto a ideia de uma cultura específica de empreendedores de *startups* faz todo o sentido, mesmo que existam alguns elementos comuns com empreendedores de firmas tradicionais.

5.5.2 *A Influência da Cultura Brasileira na Inovação*

O estilo de administrar tipicamente brasileiro, caracterizado por Tanure (2003a) como hierarquizado, coletivista e capaz de lidar com incertezas, parece encontrar respaldo parcialmente nas *startups*. Há pouco ou mesmo nenhuma hierarquia nas *startups* pesquisadas e esse é inclusive um aspecto valorizado por alguns dos entrevistados. O coletivismo não é algo tão claro de se identificar entre os indivíduos pesquisados. Há influência familiar, mas é limitada a um auxílio com algum recurso financeiro ou na forma de modelo, quando algum membro é ou já foi empreendedor e isso serviu como exemplo para empreender. Nenhuma das *startups* pesquisadas tinha algum membro familiar como sócio ou funcionário, porém as sociedades que são formadas com base em amizades pessoais são um fenômeno recorrente e podem estar fazendo o papel da família a que se refere (Tanure, 2003a). O “jeitinho” brasileiro, ou seja, a flexibilidade, adaptabilidade e criatividade do brasileiro não parece ser algo notório e imperativo entre os pesquisados. Certamente existem casos em que foi possível identificar tais características entre os empreendedores pesquisados, no entanto não se trata de uma regra geral. Flexibilidade, adaptabilidade e criatividade poderiam ser traduzidas em inovações ou em empresas em operação, no entanto o que se observa é que existem vários empreendedores que não conseguiram sequer adaptar uma ideia para o mercado brasileiro, tiveram dificuldades em protagonizar mudanças diante de percalços e foram carentes em criatividade, limitando-se a copiar produtos ou sistemas já existentes.

Inovar é um processo que exige cooperação, tanto na fase de combinar ideias internas e externas à organização (Chesbrough, 2006), quanto durante a execução das tarefas que precisam ser executadas para que a inovação seja bem-sucedida (Midgley, 2009). No entanto, a capacidade

de cooperar é baixa entre os brasileiros. Isso está associado à forma como o Brasil foi colonizado, por um tipo mais aventureiro e de interesses voláteis, o que constitui um traço cultural marcante em seus cidadãos. Quando existe alguma associação, ela é baseada em elementos emocionais e pouco utilitários, sem muita disciplina, influenciando os objetivos da cooperação que acabam sendo muito mais uma decorrência de sentimentos e inclinações às pessoas envolvidas (Holanda, 2007). Entre os pesquisados, é exceção encontrar uma associação que não foi baseada em um laço mais afetivo, como uma amizade de faculdade ou decorrente das relações de trabalho. O único caso em que é possível verificar que a associação ocorreu de forma mais utilitária foi com o empreendedor B. Esse empreendedor tinha o projeto de *startup* e, com o objetivo de desenvolvê-la, participou de um programa de apoio que lhe possibilitou a associação com outras pessoas que não conhecia previamente, mas que tinham objetivo semelhante. No entanto, esse foi o único caso em que as amizades pessoais não estiveram presentes na associação. Esse elemento da cultura brasileira pode estar influenciando a capacidade de inovação das empresas nacionais.

Associada à dificuldade em cooperar está a questão da falta de confiança entre cidadãos e no governo, outro componente da cultura brasileira que parece dificultar a inovação. O Brasil é um país com números impressionantes de ações judiciais que envolvem as relações de trabalho. Além disso, as constantes mudanças nas leis influenciam direta ou indiretamente os negócios, gerando instabilidade e imprevisibilidade em todos os tipos de negócios, inclusive nas *startups*. A desconfiança é generalizada e envolve as pessoas que irão trabalhar na organização como colaboradores, sócios, investidores, fornecedores, além do próprio governo. Cooperar para inovar nesse contexto não é tarefa fácil e, possivelmente, explica a razão porque muitos empreendedores acabam por se associar a amigos para formar *startups*. A influência da falta de confiança certamente não se restringe às *startups*, no entanto, a vulnerabilidade delas é maior. As *startups* pesquisadas são empresas muito pequenas, com pouca experiência nos aspectos legais dos negócios e com dificuldade de acesso a consultores que reduzam a possibilidade de conflito. Além disso, as *startups* atuam em negócios que envolvem muitas incertezas e que demandam maior flexibilidade nas relações internas e externas à empresa. Essas características das *startups* as tornam mais suscetíveis à falta de confiança em pessoas e instituições e influencia diretamente a sua capacidade de inovar.

O prazer supera o negócio (Holanda, 2007). Isso é constatável em 5 empreendedores pesquisados. Desde a escolha do ramo de negócio até o objetivo da *startup*, essas são questões tratadas de maneira hedonista: a startup é fundada sob os auspícios de servirem para a satisfação do empreendedor. Essa cultura de valorizar a contemplação em detrimento de uma atividade produtiva (Holanda, 2007) pode contribuir para a falta de inovação nas *startups* brasileiras. A criatividade e a liberdade necessárias para inovar não representam o mesmo que limitar-se a realizar apenas atividades prazerosas. Isso não significa que o prazer não possa se fazer presente nos empreendedores, no entanto ele não pode conduzir o desenvolvimento da empresa, afinal as atividades utilitárias são essenciais para que uma invenção se torne inovação.

Há no Brasil uma crença de que as leis podem resolver todos problemas e, assim, garantir a felicidade de todos (Holanda, 2007). Essa crença não parece encontrar respaldo entre os empreendedores pesquisados, pelo contrário, há um lamento generalizado sobre o excesso de burocracia para se abrir uma empresa, para se alterar um contrato social, para se conseguir uma licença e até mesmo para se abrir uma simples conta em um banco. Nesse ponto, os empreendedores pesquisados parecem muito diferentes dos demais brasileiros, pois a suas falas são em prol de uma redução das exigências burocráticas, pois isso certamente teria influência na sua flexibilidade e capacidade de adaptação, com efeitos no seu potencial de inovar.

Colocar a culpa nos outros pelo seu subdesenvolvimento já é um discurso clássico na América Latina (Fairbanks & Lindsay, 2002; Landes, 2002). Levando essa característica para o âmbito do indivíduo, essa externalização das responsabilidades não parece estar muito evidente entre os empreendedores pesquisados. Em momento algum a responsabilidade por erros, dificuldades e fracassos foram colocadas em algum agente externo, nem mesmo no governo. Existem demandas por infraestrutura e acesso a recursos financeiros, porém essas demandas estão relacionadas à capacidade de desenvolvimento das empresas e não a fatores impeditivos para empreender ou criar um produto novo. É possível reconhecer uma atitude proativa entre os empreendedores pesquisados, no sentido dado por Porter (2002), de quem assume o protagonismo do seu desenvolvimento. Seguindo nesse contexto, não há sinais claros de atitudes de paternalismo, justamente porque não há uma percepção de que fracassos e sucessos dos empreendimentos são dependentes do Estado.

Alguns empreendedores entrevistados demonstraram, claramente, uma capacidade de adaptação frente às adversidades que foram surgindo durante o processo de criação e desenvolvimentos de suas *startups*. Embora o Brasil não enfrente ameaças semelhantes a Israel, por exemplo (Senor & Singer, 2011), existem adversidades quando o assunto é o excesso de regulamentação e interferência do Estado, concorrência com empresas estrangeiras em condições de grande desigualdade e o baixo nível de educação dos brasileiros em geral, que influencia a possibilidade de contratação de profissionais qualificados. É possível constatar que essa capacidade de adaptação difere no seu grau entre os empreendedores pesquisados, porém todos apresentam alguma flexibilidade para mudar e reconfigurar seus projetos, embora com intensidade bem reduzida em alguns casos.

Do ponto de vista global, o Brasil é um país homogêneo e com pouca diversidade. Internamente, o Brasil é rico em diversidade cultural regional, porém pouco menos de 0,3% da sua população é estrangeiro (“No golden door: Forbidding policies take an economic toll,” 2015). Essa baixa diversidade é bem real nas *startups* pesquisadas: há apenas 1 relato de sócio estrangeiro, ocorrendo na *startup* F. Como a diversidade é um elemento importante para a geração de novas ideias com potencial de inovação (Johansson, 2006), não se encontra na cultura do empreendedor brasileiro de *startup* uma valorização dessa diversidade. Assim, isso pode estar influenciando negativamente a capacidade de inovar das *startups* brasileiras.

Embora credite-se a pouca importância dada a processos e planejamento nas *startups*, é possível verificar entre os entrevistados que existe um objetivo inicial claro e definido, mesmo que esse sofra mudanças com o passar do tempo. Não se verificou nenhum empreendedor nas *startups* pesquisadas que tivesse recursos disponíveis e procurasse fazer uso deles constituindo uma empresa. De fato, o que ocorre é o processo contrário: surge uma ideia ou uma oportunidade e dela decorre o objetivo da empresa. A partir da fixação desse objetivo, os esforços passam a ser voltados para a reunião dos recursos necessários para atingi-lo. Em um certo sentido, pode-se afirmar que as *startups* seguem mais um processo de *causation* do que de *effectuation* (Sarasvathy, 2001), pois primeiro seleciona-se o objetivo para depois obter os meios para atingi-lo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou identificar quais são os tipos de empreendedores em *startups* brasileiras.

O início do trabalho foi caracterizado pela busca das definições existentes de *startup*, recorrendo para isso a autores acadêmicos e de fora da academia, pois o significado de *startup* ainda não é consenso.

O referencial teórico também privilegiou autores seminais em empreendedorismo, especialmente Schumpeter (2011) e Perez (2009b) que são essenciais para reconhecer empreendedores inovadores. Além disso, foram revisitados brevemente alguns conceitos fundamentais de inovação. Em seguida, dados acerca da atividade empreendedora e das inovações no Brasil são exibidos e comparados com outros países, evidenciando que há muitos donos de negócios, porém pouca inovação e, portanto, poucos empreendedores no sentido schumpeteriano.

A importância da cultura, sua relação com o desenvolvimento econômico e com a gestão das empresas também foi foco central do referencial teórico, que ainda apontou alguns traços culturais marcantes do brasileiro. Por fim, o referencial teórico abrangeu as tipologias de empreendedor já realizadas anteriormente, especificando os métodos usados e as dimensões de classificação de cada pesquisa.

Em seguida foram apresentados os resultados da presente pesquisa, que recorreu ao método do estudo de caso e incluiu 11 entrevistas com empreendedores de *startups*, além de observações e consultas aos registros eletrônicos, seguindo o protocolo exigido.

Por meio da análise dos resultados, foi possível identificar e caracterizar 7 tipos de empreendedores nas *startups* estudadas: racionalista, explorador, adaptador, transformador, pré-inovador, utopista e minimalista.

Ficou constatado que há pouca inovação entre as *startups* pesquisadas. A rigor, nenhum empreendedor schumpeteriano foi encontrado, pois os casos estudados evidenciam que algumas empresas simplesmente não inovaram e que outras ainda estão na tentativa de inovar, ou seja, a invenção não chegou ao mercado, o que é elemento fundamental para caracterizar esse tipo de empreendedor. À luz de Schumpeter (2011), é possível identificar empresários ou potenciais empresários entre os entrevistados, mas não empreendedores no sentido estrito do termo.

O que se observa em eventos voltados para startups é que existem pessoas recebendo a categorização de empreendedores, mas que não apresentam nenhum sinal de inovação. É comum se deparar com casos que o participante apenas traduziu um sistema desenvolvido em outro País para o português, ou seja, não passa de uma cópia de um código e de um modelo de negócios que já existe.

Em outros casos, existem apenas tentativas de inovação. Há uma tecnologia nova sendo desenvolvida, mas que ainda não alcançou o mercado. Se a empresa estivesse em uma fase inicial das atividades, isso seria aceitável, mas há situações em que elas já estão há alguns anos nessa fase de desenvolvimento sem nunca ter lançado alguma versão do produto no mercado. O tempo é um fator crucial para uma empresa que pretende ser inovadora e o que se observa é que, ao menos nos casos estudados, o tempo decorrido sem haver o lançamento do produto é demasiado longo.

Embora Joseph Schumpeter seja considerado um autor seminal para a identificação e a definição de empreendedor e sua importância para a economia, Perez (2009a) lembra que Schumpeter não se atentou ao papel da tecnologia como elemento essencial ao desenvolvimento econômico, algo que só viria a ser considerado com a escola neo-schumpeteriana. A desenvolvimento de uma tecnologia nova é exatamente o foco de trabalho das *startups* de alguns dos sócios entrevistados. Por oferecerem uma tecnologia nova, mesmo que ela possa ser uma evolução de algo que já existia antes, esses empreendedores acabam sendo importantes para a economia. A tecnologia desenvolvida pelos entrevistados A, D e E já estão disponíveis no mercado, sendo que A e D entregam sistemas que representam ganhos econômicos por estarem entregando resultados melhores usando menos recursos. Suas inovações propiciam maior eficiência tecnológica e econômica, pois produzem mais, custando menos que os sistemas que já existiam. Nesse contexto, embora entre os pesquisados não existam empreendedores

schumpeterianos, quando é considerado o fator tecnológico é possível afirmar que existem empreendedores neo-schumpeterianos nesse grupo.

De uma forma geral, ficou constatada a baixa capacidade de inovação entre os indivíduos pesquisados, entretanto identificados dois tipos de empreendedores que podem ser considerados inovadores e que, portanto, podem ser selecionados para receberem maior atenção dos diversos sistemas de apoio às *startups*. O tipo de empreendedor racionalista e o tipo transformador podem ser caracterizados como tendo potencial para criar empresas inovadoras, com consequências micro e macroeconômicas. Quando feitas por agentes e por agentes privados, as empresas fundadas por esses tipos de empreendedores podem representar a possibilidade da conquista de um mercado importante e de bons retornos financeiros para seus investidores. Além disso, as políticas públicas que visam incentivar a criação de empresas inovadoras como parte do esforço para o desenvolvimento econômico nacional têm, nesse tipo de empreendedor, a perspectiva da constituição de organizações que de fato concretizam esse objetivo. São inúmeros os exemplos de *startups* que se transformaram em grandes empresas e que hoje, em conjunto com outras empresas, contribuem positivamente para o desempenho econômico de seus países de origem. Além disso, as *startups* configuram-se como empresas com menor dependência de recursos naturais e, portanto, recorrem menos a atividades extrativistas. Seu principal recurso é o humano e é fundamentalmente com ele que o valor das empresas é gerado. Para o Brasil, ainda muito dependente de atividades extrativistas, uma mudança na base que obtém desenvolvimento econômico poderia produzir resultados expressivos para a sociedade.

A pesquisa propiciou a identificação de uma cultura típica do empreendedor de *startup*, que permitiu o desenvolvimento de uma definição, além da caracterização e distinção da cultura de empreendedores tradicionais. Essa distinção é notada pela grande importância dada pelos empreendedores de *startup* para a inovação como sendo um elemento central para constituir um negócio. Além disso, existe uma valorização na posição de ser dono de um negócio que trabalha intensamente nele, muito diferente de ser apenas um investidor ou um mero participante coadjuvante. A flexibilidade diante das dificuldades e a capacidade de transformar laços pessoais em laços profissionais, a baixa importância dada ao enriquecimento financeiro quando comparado ao desejo de realização pessoal e um certo desdém a regras também são elementos culturais que diferenciam os empreendedores de *startup*.

Por fim, em um sentido estrito a essa pesquisa, foi possível constatar que a cultura brasileira influencia na capacidade de inovação das *startups* brasileiras. A dificuldade em cooperar, especialmente por eleger elementos emocionais em detrimentos de elementos utilitários, a falta de confiança em instituições e em pessoas, as escolhas hedonistas, a pouca diversidade e a uma relativa baixa capacidade de adaptação frente a adversidades são elementos que contribuem para a dificuldade em inovar as *startups*. No entanto, não há uma constante externalização de responsabilidades e uma excessiva crença de que leis são necessárias para que haja inovação nas narrativas os entrevistados, o que os diferencia nesses termos da cultura brasileira em seu sentido mais amplo.

6.1 Limitações

Como qualquer pesquisa científica, esse estudo está sujeito a limitações.

O método do estudo de caso sofre críticas por parte da comunidade científica por ser considerado pouco rigoroso e mais sujeito aos vieses do próprio pesquisador. Em comparação com outros métodos, o estudo de caso está mais sujeito a que sejam aceitas evidências equivocadas ou visões tendenciosas que influenciem significados de constatações e conclusões. O estudo de caso também não é generalizável a populações ou universos, embora o possa ser para proposições teóricas (Yin, 2005). Assim sendo, não é possível afirmar que a totalidade de empreendedores de *startups* está representada nos 7 tipos encontrados nessa pesquisa. As descrições das tipologias também estão limitadas ao escopo de perguntas e dados obtidos durante as entrevistas e observações, portanto uma eventual ampliação desse escopo poderá influir na tipologia, mesmo que ainda se observe apenas a dimensão da inovação, propiciando novas informações e melhorando a descrição de cada tipo.

6.2 Sugestões Para Pesquisas Futuras

Por ser um fenômeno recente, a pesquisa sobre *startups* ainda está em sua fase inicial. Por isso, há espaço para muitas pesquisas que contemplem empreendedores e empreendimentos dessa natureza. Pesquisas comparativas entre empreendedores tradicionais e empreendedores de *startups* poderiam evidenciar diferenças e similitudes entre os dois tipos. As comparações entre empreendedores brasileiros e de países com um grande número de empreendedores de *startups*

bem-sucedidas também podem ser úteis para contrastar comportamentos, políticas de incentivos e sistemas de apoio a esse tipo de empresa. A pesquisa realizada certamente não esgotou a possibilidade de identificação dos elementos que compõem a cultura do empreendedor de *startup*, portanto, pesquisas futuras poderiam ampliar e aprofundar o entendimento dessa cultura utilizando as técnicas etnográficas consagradas nos estudos culturais da Antropologia. Além disso, pesquisas que utilizam estratégias quantitativas também poderão contribuir para a identificação de outros tipos de empreendedores de *startups* existentes no Brasil, especialmente se incluírem métricas do desempenho das empresas.

REFERÊNCIAS

- Abbagnano, N. (2007). *Dicionário de filosofia* (5ª). São Paulo: Martins Fontes.
- Abrantes, T. (2013, December). Os melhores cursos de administração do Brasil. *Revista Exame*. Retrieved from <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/os-melhores-cursos-de-administracao-do-brasil>
- ABStartups. (2014). Estatuto. Retrieved June 5, 2014, from <http://www.abstartups.com.br/sobre/quem-somos>
- ABStartups. (2017). StartupBase. Retrieved February 25, 2017, from <http://startupbase.abstartups.com.br/startups>
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. New York: Crown Business.
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U., & Solvoll, S. (2016). Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3–4), 234–258. <http://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155742>
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63–92.
- Associação Brasileira de Startups. Estatuto (2014). Retrieved from <http://www.abstartups.com.br/estatuto/>
- Barbosa, L. N. de H. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 36, 6–19.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Beugelsdijk, S., & Maseland, R. (2013). *Culture in economics: history, methodological reflections and contemporary applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90024-8](http://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90024-8)
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Bosi, A. (2014). *Dialética da colonização* (4ª). São Paulo: Companhia das Letras.
- Bresser-Pereira, L. C. (2006). *O conceito histórico de desenvolvimento econômico*. São Paulo.
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from*

- technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. (2014). Chamada CNPq/MCTI/SEPIN no 12/2014. Retrieved from http://startupbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/05/NACIONAL_Chamada-CNPq_MCTI_SEPIN-12_2014-Programa-Start-Up-Brasil.pdf
- Comte-Sponville, A. (2003). *Dicionário filosófico*. São Paulo: Martins Fontes.
- Cultural explanations: the man in the Baghdad café. (1996, November). *The Economist*. Retrieved from http://brasseul.free.fr/cultural_explanations.htm
- Cunha, A. G. (2007). *Dicionário etimológico da língua portuguesa* (3ª). Rio de Janeiro: Lexicon.
- Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a startup venture. *Communications of the ACM*, 56(10), 26–29. <http://doi.org/doi:10.1145/2505337>
- Davidsson, P. (1988). Type of man and type of company revisited: A confirmatory cluster analysis approach. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 8, 88–105.
- Davidsson, P. (1995). Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(1), 41–62. <http://doi.org/10.1080/08985629500000003>
- Dicken, P. (2015). *Global shift* (7th ed.). New York: The Guilford Press.
- Eliot, T. S. (2013). *Notas para uma definição de cultura*. São Paulo: Perspectiva.
- Endres, A. M., & Woods, C. R. (2006). Modern theories of entrepreneurial behavior: A comparison and appraisal. *Small Business Economics*. <http://doi.org/10.1007/s11187-004-5608-7>
- Fairbanks, M., & Lindsay, S. (2002). *Arando o mar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Fast Company. (2017). Retrieved March 4, 2017, from <https://www.fastcompany.com/>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957. <http://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Feldmann, P. R. (2010a). A influência da cultura na gestão das empresas latino-americanas. *Estudos Avançados*, 24(68), 321–334. <http://doi.org/10.1590/S0103-40142010000100022>
- Feldmann, P. R. (2010b). *Empresas latino-americanas: Oportunidades e ameaças no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Ferry, L. (2015). *A inovação destruidora: ensaio sobre a lógica das sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de

- pequenos negócios. *Revista de Administração*. <http://doi.org/10.1590/S0034-75901999000400002>
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2011). *Brazilian multinationals: Competences for internacionalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (3ª). Porto Alegre: Artmed.
- Forbes. (2017). Retrieved from <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>
- Ford, M. (2015). *The rise of the robots*. New York: Basic Book.
- Franco, M. S. de C. (1997). *Homens livres na ordem escravocrata* (4ª). Stanford: Unesp.
- Freeman, C., & Soete, L. (2011). *The economics of industrial innovation* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Freitas, A. B. (2006). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In F. C. P. Motta & M. P. Caldas (Eds.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (p. 326). São Paulo: Atlas.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696–706. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258039>
- Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.
- Gartner, W. B., Mitchell, T. R., & Vesper, K. H. (1989). A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 169–186. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90019-0](http://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90019-0)
- GEM. (2015). *Empreendedorismo no Brasil - Relatório Executivo*. *Empreendedorismo no Brasil - Relatório Executivo* (Vol. 21). <http://doi.org/10.3916/c30-2008-01-013>
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups? *IEEE Software*, 31(5), 28–32. <http://doi.org/10.1109/MS.2014.129>
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de Caso*. São Paulo: Atlas.
- Grondona, M. (2002). Uma tipologia cultural do desenvolvimento econômico. In L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), *A cultura importa* (pp. 89–102). Rio de Janeiro: Record.
- Hamilton, D. (1991). The meaning of anthropology for economic science: a case for intellectual reciprocity. *Journal Of Economic Issues*, XXV(4), 937–950.
- Harrison, L. E. (2000). *Underdevelopment is a state of mind*. Lanham: Madison Books.
- Hayward, M. L. a., Shepherd, D. a., & Griffin, D. (2006). A Hubris Theory of Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172.

<http://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>

Hickson, D. J., & Pugh, D. S. (1995). *Management worldwide. The impact of societal culture on organizations around the globe*. London: Penguin Books.

Hobsbawn, E. (1995). *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2ª). Thousand Oaks: Sage Publications.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: softwares of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.

Holanda, S. B. (2007). *Raízes do Brasil* (26ª). São Paulo: Companhia das Letras.

Houaiss, A., & Villar, M. de S. (2009). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Hsu, D. H. (2007). Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding. *Research Policy*, 36(5), 722–741.
<http://doi.org/10.1016/j.respol.2007.02.022>

Huntington, S. P. (2002). A importância das culturas. In L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), *A cultura importa* (pp. 11–35). Rio de Janeiro: Record.

Inovação Brasil. (2016, July). *Valor Econômico*, p. 162. São Paulo.

INSEAD. (2014). *Data Analysis _ The Global Innovation Index 2014*. Ithaca, Fontainebleau, Geneva. Retrieved from
<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2014-v5.pdf>

INSEAD. (2015). *The Global Innovation Index 2015 Effective Innovation Policies for Development*. Ithaca, Fontainebleau, Geneva. Retrieved from
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/>.

INSEAD. (2016). *The Global Innovation Index 2016. Stronger Innovation Linkages for*. Ithaca, Fontainebleau, Geneva. <http://doi.org/978-2-9522210-8-5>

INSEAD. (2017). *The Global Innovation Index 2017*. Retrieved from
<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>

Jabri, M. (2005). Text-context Relationships and Their Implications for Cross Cultural Management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), 349–360.
<http://doi.org/10.1177/1470595805058415>

Jaeger, W. (2001). *Paidéia: a formação do homem grego* (4ª). São Paulo: Martins Fontes.

Johansson, F. (2006). *The medici effect*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Justiça em números. (2015). Retrieved from <http://www.cnj.jus.br/programas-e-aco/es/pj-justica-em-numeros>

- Kottak, C. P. (1990). Culture and “Economic Development.” *American Anthropologist*, 92(3), 723. [http://doi.org/10.1016/s1574-0676\(06\)01013-1](http://doi.org/10.1016/s1574-0676(06)01013-1)
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Harvard University Printing Office.
- Landes, D. (2002). Quase toda a diferença está na cultura. In L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), *A cultura importa* (pp. 39–52). Rio de Janeiro: Record.
- Laraia, R. de B. (2014). *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *Latin American Entrepreneurs: many firms but little innovation*. *World Bank Latin American and Caribbean Studies*. Washington: The World Bank. <http://doi.org/10.1596/978-1-4648-0012-2>
- Liñán, F., & Fernandez-Serrano, J. (2014). National culture, entrepreneurship and economic development: Different patterns across the European Union. *Small Business Economics*, 42(4), 685–701. <http://doi.org/10.1007/s11187-013-9520-x>
- Maanen, J. Van. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 520–527. <http://doi.org/10.2307/2392358>
- Maital, S., & Seshadri, D. V. R. (2012). *Innovation management*. London: Sage Publications.
- Malinowski, B. (1975). *Uma teoria científica da cultura* (2ª). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2ª). São Paulo: Atlas.
- McKelvey, B. (1975). Guidelines for the Empirical Classification of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 509–525. <http://doi.org/10.2307/2392019>
- Midgley, D. (2009). *The innovation manual*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Minello, I. F., Scherer, L. A., Perlin, A. P., Alves, L. da C., & Huevo, M. R. (2011). Comportamento e tipologia do empreendedor diante do insucesso empresarial. In XXXV Encontro da ANPAD (p. 17). Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Miner, J. B. (1996). *Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurial success* (Frontiers of Entrepreneur Research). Wellesley. Retrieved from <https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers96/index96.html>
- Miner, J. B., Smith, N. R., & Bracker, J. S. (1992). Defining the inventor-entrepreneur in the context of established typologies. *Journal of Business Venturing*. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90007-E](http://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90007-E)
- Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. (2014). *Chamada CNPq/MCTI/SEPIN no 12/2014*. Brasília. Retrieved from http://startupbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/05/NACIONAL_Chamada-CNPq_MCTI_SEPIN-12_2014-Programa-Start-Up-Brasil.pdf

- Morse, E. A., Fowler, S. W., & Lawrence, T. B. (2007). The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liabilities of newness. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00167.x>
- Motohashi, K. (2005). University-industry collaborations in Japan: The role of new technology-based firms in transforming the National Innovation System. *Research Policy*. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.001>
- Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (2006). Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In F. C. P. Motta & M. P. Caldas (Eds.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (p. 326). São Paulo: Atlas.
- No golden door: Forbidding policies take an economic toll. (2015). *The Economist*. Retrieved from <http://www.economist.com/news/americas/21678242-forbidding-policies-take-economic-toll-no-golden-door>
- OECD. (2012). *Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Brazil*. OECD Food and Agricultural Reviews. Paris. <http://doi.org/10.1787/9789264237056-en>
- OECD. (2013). *Start-up Latin America: Promoting Innovation in the Region*. Paris. <http://doi.org/10.1787/9789264202306-en>
- OECD. (2014a). *Gross domestic spending on R&D*. Retrieved from <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>
- OECD. (2014b). OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-industry-outlook-19991428.htm>
- Oliveira, S. L. de. (1999). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2^a). Newbury Park: Sage Publications.
- Perez, C. (2009a). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185–202. <http://doi.org/10.1093/cje/bep051>
- Perez, C. (2009b). The double bubble at the turn of the century: Technological roots and structural implications. *Cambridge Journal of Economics*, 33(4 SPEC. ISS.), 779–805. <http://doi.org/10.1093/cje/bep028>
- Piore, M. J. (1979). Qualitative research techniques in economics. *Administrative Science Quarterly*, 24(December), 560–569.
- Pirnay, F., Surlemont, B., & Nlemvo, F. (2003). Toward a Typology of University Spin-offs. In *Small Business Economics*. <http://doi.org/10.1023/A:1026167105153>
- Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2002). Atitudes, valores, crenças e a microeconomia da prosperidade. In L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), *A cultura importa* (pp. 53–70). Rio de Janeiro: Record.

- Ranking the brands. (2017). Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=265&nav=category>
- Repschlaeger, J., Ereik, K., & Zarnekow, R. (2013). Cloud computing adoption: An empirical study of customer preferences among start-up companies. *Electronic Markets*, 23(2), 115–148. <http://doi.org/10.1007/s12525-012-0119-x>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social – métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento organizacional* (11ª). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, R. M. (2016). *Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos*. Universidade de São Paulo.
- Rodrigues, F. Z., & Souza, E. (2012). O Brasil paga caro por sua estagnação tecnológica: um estudo dos efeitos da transferência internacional de tecnologia. In S. A. dos Santos & N. C. V. da Cunha (Eds.), *Criação de empresas de base tecnológica: Conceitos, instrumentos e recursos* (p. 176). Maringá: Unicorpore.
- Sachs, J. (2002). *Notas para uma nova sociologia do desenvolvimento econômico*. (Lawrence E. Harrison; & Samuel P. Huntington, Eds.), *A cultura importa*. Rio de Janeiro: Record.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Santos, M. C. F. R. dos. (2016). *O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo*. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45134/tde-23022016-204626/en.php>
- Santos, S. A. dos. (2005). Criação de empresas de tecnologia avançada. In S. A. dos Santos (Ed.), *Empreendedorismo de base tecnológica: Evolução e trajetória*. (p. 190). Maringá: Editora Unicorpore.
- Santos, S. A. dos, & Zaffalon, F. R. (2005). Intraempreendedorismo e sua relação com a inovação em empresas consolidadas. In Silvio Aparecido dos Santos (Ed.), *Empreendedorismo de base tecnológica: Evolução e trajetória*. (2a., pp. 149–166). Maringá: Unicorpore.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <http://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Schumpeter, J. (2012). *Teoria do desenvolvimento econômico: um estudo sobre lucro empresarial, capital, crédito, juro e ciclo da conjuntura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Schumpeter, J. A. (2011). *The Theory of Economic Development*. (M. Becker, T. Knudsen, & R. Swedberg, Eds.), *The Theory of Economic Development*. Stanford: Stanford Business

Books.

- Sebrae. (2016). *Boletim Estudos & Pesquisas*. São Paulo. Retrieved from [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/BEP out 2016.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BEP%20out%202016.pdf)
- SEBRAE. (2014). Causa Mortis. *Sebrae*, 1–10. Retrieved from http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf
- Sebrae, & Fipe. (2016). *Índice De Confiança Dos Pequenos Negócios No Brasil (Icpn)*. São Paulo.
- Senor, D., & Singer, S. (2011). *Start-up nation*. New York: Twelve - Hachette Book Group.
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141–149. <http://doi.org/10.1007/s11187-009-9215-5>
- Silva, K. V., & Silva, M. H. (2006). *Dicionário de conceitos históricos*. São Paulo: Contexto.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358. <http://doi.org/10.2307/2392246>
- Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325–340. <http://doi.org/10.1002/smj.4250040404>
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in a software start-up. *IEEE Software*, 17(4), 33–39. <http://doi.org/10.1109/52.854066>
- Swann, G. M. P. (2013). *The economics of innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tang, L., & Koveos, P. E. (2008). A framework to update Hofstede's cultural value indices: economic dynamics and institutional stability. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1045–1063. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400399>
- Tanure, B. (2003a). *Fusões e aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Tanure, B. (2003b). *Gestão à brasileira*. São Paulo: Atlas.
- The World Bank. (2015). *Doing business*. Washington. Retrieved from <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>
- The World Bank. (2016). *Doing business*. Washington. <http://doi.org/10.1596/978-1-4648-0667-4>
- The World Bank. (2017). *Doing business*. Washington. <http://doi.org/10.1596/978-1-4648-0948-4>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3a.). Porto Alegre: Bookman.
- Trading Economics. (2017). Retrieved February 25, 2017, from <http://pt.tradingeconomics.com/country-list/interest-rate>

- Tumelero, C., Santos, S. A. dos, & Kuniyoshi, M. S. (2012). Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós incubadas: estudo da ação empreendedora sobre a mobilização e uso de recursos. In *XV Semead - Seminários em Administração* (Vol. 1, pp. 1–15).
- Tylor, E. B. (2014). A ciência da cultura. In C. Castro (Ed.), *Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer* (p. 128). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Vesper, K. H. (1980). Perspectives on entrepreneurship. In *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Weber, M. (2014). *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of Business Venturing*.
[http://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90013-4](http://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90013-4)
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. (3ª). Porto Alegre: Bookman.
- Zafallon, F. R., Santos, S. A. dos, & Kuniyoshi, M. S. (2013). Modelos de corporate venturing de campbell: estudos de múltiplos casos sobre seus usos em empresas atuantes no Brasil. *Revista Pensamento & Realidade*, 28(2), 20–39.
- Zaffalon, F. R., & Santos, S. A. dos. (2003). Corporate venturing considerando incerteza, organização e a geração de valor. In *Empreendedorismo de base tecnológica: evolução de trajetória* (pp. 167–186). Maringá: Unicorpore.

APÊNDICES

Guia dos temas abordados nas entrevistas

Tema: Identidade e gênese

O que significa *startup* para você?

Como surgiu a ideia para a criação da *startup*?

Tema: Inovação

Existem empresas semelhantes no mercado? No que o seu empreendimento é diferente, inovador?

Que critérios usou para afirmar que a *startup* é inovadora? Como você estabeleceu que a sua empresa tem estas diferenças em relação às demais?

Que tipo de pesquisa foi feita para descobrir se o que está empreendendo é de fato diferente e inovador? Em que nível foi feita esta pesquisa? Internet? Brasil, América Latina, Mundo?

Quanto tempo foi gasto para verificar se havia algo semelhante no mercado?

Qual foi o papel do cliente na inovação?

Há alguma ação no momento para continuar inovando?

Tema: Empreender

Antes de surgir a ideia para a *startup* você já pensava em ser empreendedor?

Quanto tempo foi gasto na pesquisa para desenvolver seu produto ou serviço?

Quais mecanismos adotou para proteger a sua ideia, se houver algum?

Houve algum preparo prévio pessoal antes de começar a empreender?

Como é a relação da sua *startup* com as grandes empresas?

Que desafios encontra para empreender no Brasil?

Tema: Sistemas de apoio

Se houve, qual foi o papel das aceleradoras na sua empresa?

Se houve, qual foi o papel das incubadoras para sua empresa?

Que tipo de apoio pessoal você recebeu? E que tipo de apoio institucional recebeu?