

## **Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias maranhenses**

### **Entrepreneurial skills and startups: a study with managers of Maranhão embryonic companies**

DOI:10.34117/bjdv8n5-015

Recebimento dos originais: 21/03/2022

Aceitação para publicação: 29/04/2022

#### **Bruna de Cássia Licá Freitas**

Graduada em Administração

Instituição: Universidade Ceuma

Endereço: Av Bahia, Gran Village Turu VI, bl19 ap303

E-mail: bruhlica@gmail.com

#### **Samuel Duarte Kzam**

Mestre em Políticas Públicas

Instituição: Universidade Ceuma

Endereço: Rua Tibiri, Ed. Gomes de Sousa, Apt. 103, Bloco I, Vinhais, CEP: 65070-100

E-mail: samuel.kzam@ceuma.br

#### **Evandro Abreu Figueiredo Filho**

Mestrando em Letras

Instituição: Universidade Ceuma

Endereço: Av. 02, Quadra 13, casa 35 - Habitacional Turu

E-mail: evandro002695@ceuma.com.br

#### **Adriana Santos da Silva**

Mestre em gestão

Instituição: Universidade Ceuma

Endereço: Avenida General Arthur Condomínio Gran Village Brasil

E-mail: adriana005026@ceuma.com.br

#### **Othon de Carvalho Bastos Filho**

Doutor em Informática na Educação

Instituição: Universidade Ceuma

Endereço: Rua Osirees, Ed. Maildes, apt 302, Renascença, São Luis

MA, CEP: 65075-775

E-mail: othon.bastos@ceuma.br

#### **Marcos Moura Silva**

Doutor em Biotecnologia

Instituição: Universidade Ceuma

Endereço: Rua Deputado Raimundo Leal, 3618, São Luís, MA, CEP: 65066-635

E-mail: moura.marcos@ufma.br

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar as características e as competências que formam o perfil dos gestores das startups maranhenses que surgiram entre os anos de 2017 e 2019. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a construção do fundamento teórico e a pesquisa de campo com abordagem qualitativa exploratória, esta realizada com gestores de startups a partir de um universo de 52 startups e uma amostra inicial de 46 respondentes; nesse ambiente, 50 questionários validados foram obtidos como amostra final. O instrumento utilizado é baseado no estudo de Lenzi (2008) que considera as dez competências que são comuns entre os gestores e empreendedores de empresas. Como resultados desta pesquisa, identificou-se que o perfil dos gestores de empresas embrionárias maranhenses possui maior intensidade nas competências de persistência (PER), comprometimento (COM) e busca de informações (BDI); já as competências de busca por oportunidades e iniciativas (BOI), exigência de qualidade e eficiência (EQE), estabelecimentos de metas (EDM) foram as de menor intensidade entre os pesquisados. As contribuições vão além dos resultados em si, mas para a sociedade também, pois compreende-se a importância das competências empreendedoras e do perfil dos gestores de startups, principalmente em relação ao sucesso ou ao insucesso causado pela gestão. Para a ciência, o trabalho contribui para o aumento do corpo teórico e estimula acadêmicos a desenvolver estudos voltados para essa mesma abordagem, além de ajudar a preencher a lacuna sobre o tema; já para o pesquisador, as contribuições estão no enriquecimento da formação acadêmica e profissional visto que esse assunto evolui cada vez mais.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, startups, competências empreendedoras.

## ABSTRACT

The present study aims to identify the characteristics and competencies that form the profile of managers of Maranhão startups that emerged in the middle of the years 2017 and 2019. Bibliographic research was used to construct the theoretical foundation, field research with exploratory qualitative approach, this was carried out with startup managers, from a universe of 52 startups and an initial sample of 46 respondents and 50 validated questionnaires were obtained as a final sample. The instrument used is based on the study by Lenzi (2008) who considered the ten competencies that are common among managers and entrepreneurs of companies. As results of this research, it was identified that the profile of managers of Maranhão embryonic companies has greater intensity in persistence skills (PER), commitment (COM) and search for information (BDI). On the other hand, the skills of seeking opportunities and initiatives (BOI); quality and efficiency requirement (EQE); goal establishments (EDM), were the lowest intensity among those surveyed. The contributions go beyond the results themselves, but for society as well: we understand the importance of entrepreneurial skills and the profile of startup managers, especially in relation to the success or failure caused by management. For science, it contributes to the increase of the theoretical body and encourages academics to develop studies focused on this same approach, and help fill the gap on the subject; and for the researcher, contributions are in the enrichment of academic and professional training, since this subject evolves more and more.

**Keywords:** entrepreneurship, startups, entrepreneurial skills.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, isso resulta e contribui para a competitividade nas organizações e as impulsiona para o desenvolvimento de estratégias relevantes a fim de se sustentarem no mercado. Tais mudanças abrem espaço para a inovação e a aplicabilidade de novas tecnologias, como o desafio de utilizarem arquétipos de gestão que garantam um nível de competitividade satisfatório.

As novas tendências de mercado buscam entender a inovação, usada como estratégia de sucesso nas organizações contemporâneas, como o principal elemento na expansão de negócios modernos. Em virtude dessa busca por inovação é que as startups surgiram, ou seja, estas são empresas que trazem um novo arquétipo de negócio escalável com um investimento baixo e que proporcionam aprendizado interessante para as organizações que já estão há mais tempo no mercado; elas servem como inspiração para o surgimento de ideias, invenção, criatividade e inovação a fim de manter-se diante das tendências tecnológicas e da realidade do mercado.

As startups são elementos importantes para o desenvolvimento econômico do país, pois tornaram-se uma considerável fonte de renda, principalmente para o elevado número de desempregados no Brasil. Ressalta-se que existe um estímulo por parte do governo, pois, ao abrirem uma empresa dessa, os empreendedores proporcionam inovação, novos empregos e bem-estar social, porque permitem que os sujeitos tenham interação uns com os outros e, assim, promovam, diversifiquem e mantenham estratégias de inovação.

Os empreendedores são diferenciados por reconhecerem oportunidades e torná-las algo muito maior, através da inovação e do desenvolvimento de competências que são compreendidas através de um processo de aprendizagem empreendedora. Sendo assim, a interação potencializa os conhecimentos com base nas experiências pessoais de cada indivíduo, sendo elas de sucesso ou insucesso. Nesse sentido, engloba a concepção do surgimento e o crescimento exponencial da organização, o que envolve motivação para vencer os obstáculos, objetivos a serem alcançados, e a aceitação de riscos.

Influenciados por esse cenário de inovação, para administrar uma empresa, pode ser ela de porte grande ou pequeno, os empreendedores carecem ter consigo habilidades, comportamentos, conhecimentos que precisam estar em constante desenvolvimento por meio de experiência ou observação de atos de terceiros, a fim de desenvolver as

competências e sustentá-las com o intuito de promover a eficácia do negócio, contribuir conflitos que possam existir e mediá-los.

Por estarem mais presentes no âmbito tecnológico, não significa que as startups se limitam somente a isso; esse meio traz um número maior de investimentos por ser mais barata a criação de empresas nesse segmento do que no da indústria. Devido ao incentivo e ao avanço tecnológico, os empreendedores podem se encontrar nesse cenário para criar oportunidades ou parcerias com grandes empresas e, assim, iniciar negócios de alta tecnologia, promover um mecanismo de aprendizado e servir como fonte de inspiração para novos negócios com investimento baixo.

As contribuições deste estudo vão além dos resultados em si, mas para a sociedade também: pode-se compreender a importância das competências empreendedoras e do perfil dos gestores de startups, principalmente em relação ao sucesso ou o insucesso causado pela gestão. Para a ciência, contribui para o aumento do corpo teórico e estimula acadêmicos a desenvolver estudos voltados para essa mesma abordagem, além de ajudar a preencher a lacuna sobre o tema supracitado; já para o pesquisador, as contribuições estão no enriquecimento da formação acadêmica e profissional visto que esse assunto cresce a cada dia.

Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: Quais características e competências formam o perfil empreendedor dos gestores de startups embrionárias maranhenses? Tal questionamento há de requerer tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações capazes de permitirem que a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: identificar características e competências que formam o perfil dos gestores das startups maranhenses que surgiram em meio aos anos de 2017 e 2019. Nesse cenário, os principais autores estudados para a construção desta abordagem teórica, e conseguinte comparação dos resultados da pesquisa, foram: Bicudo (2016); Blank e Dorf (2014); Baggio e Baggio (2014); Brandão e Bahry (2014); Oliveira (2014).

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Nesse sentido, é requerida uma abordagem

aos seguintes temas: empreendedorismo; startups; competências empreendedoras que se entende ser o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

## 2.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedorismo (entrepreneur) surgiu na França, ela deriva dos termos franceses entre e prendre que podem ser entendidos como fazer algo ou estar entre, a última opção significa estar entre a busca e a oferta. Uma das primeiras pessoas a utilizar o termo foi o economista francês Richard Cantillon, após ele identificar o empreendedor como a pessoa que corre riscos calculados ao comprar determinado produto por um preço certo a fim de, posteriormente, vendê-lo por um preço incerto. (Ferreira, 2015).

O empreendedorismo descreve artifícios embrionários para a melhoria de um empreendimento ou de uma mistura de ofícios provocados com propósito de decorrências promissoras. É reconhecido como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral das suas potencialidades intuitivas e racionais. É a busca do autoconhecimento no decorrer do processo de aprendizado até tornar-se permanente em atitude de abertura para novos paradigmas e novas experiências; se aplicado corretamente, o empreendedorismo pode proporcionar ampliação abundante nos níveis de competição, em um ambiente cada vez mais acirrado e, também, na eficiência dos colaboradores, e reduzir, assim, o esforço pela luta para resistir a esse mercado. A contar do momento em que o empreendedorismo ocorre dentro da organização, ocorrências motivadoras fazem com que os colaboradores aprimorem seus níveis de produtividade e, com isso, melhorem a relação interpessoal. (Baggio & Baggio, 2014).

Não se pode limitar o conceito do empreendedorismo somente pela vontade ou iniciativa de montar o próprio negócio, está além disso. As transformações e a expansão do mercado precisam, antes de mais nada, ser repensadas visto que esses fatores podem contribuir para a possível criação e gestão de um novo empreendimento. Os empreendedores precisam se destacar, ou seja, enxergar além do que os outros não enxergam, precisam ofertar incentivos para o crescimento e o desenvolvimento do país. (Machado & Nassif, 2014).

Ao se considerar o cenário da economia mundial, destacam-se as principais tendências do empreendedorismo: o seu crescimento no que diz respeito ao grande número de empreendimentos que estão a surgir, mas com a preocupação de se analisar a quantidade exacerbada de empreendimentos que não chegam a passar dos dois primeiros anos de vida; a idealização de novos negócios, com o crescimento tecnológico, produtos

e serviços continuarão a surgir, é nesse momento que o empreendedor deve estar ativo às mudanças tecnológicas; o aperfeiçoamento de modelos administrativos, ou seja, é preciso desenvolver modelos administrativos facilitados a fim de incluir a interligação dos produtos e serviços com expectativas do processo de inovação; por fim, a consolidação de um novo estilo de vida, isto é, com o empreendedorismo, as pessoas podem conseguir um novo patamar de vida e se tornarem referência para novos empreendedores. (Oliveira, 2014).

Além dos conceitos tradicionais acerca do empreendedorismo, nessa perspectiva, as empresas também estão atentas a esse processo internamente. Devido à nova realidade das organizações, muitas empresas perceberam que precisavam se reinventar tanto pela concorrência acirrada quanto pela necessidade de ofertar novos serviços e produtos aos seus clientes; sendo assim, as organizações necessitam de colaboradores que promovam e criem mudanças com o intuito de agregar valor para a empresa. Os empreendimentos, que sobrevivem, são os que ocorrem entre um erro e outro até atingirem a adaptação e o aprimoramento da ideia inicial, isso se dá através dos feedbacks recebidos dos clientes. (Manduca et al., 2016).

Nessa perspectiva, o empreendedorismo é o envolvimento de processos e pessoas que juntos podem levar transformações e ideias em muitas oportunidades; com isso, tem ganhado um destaque cada vez maior. O cenário atual permite que pessoas percebam as oportunidades e sejam capazes de promover motivações e realizações para implementar algo inovador, com criatividade, gerar sucesso no contexto onde estão inseridas, além de criar diversas oportunidades para si e para os outros; assim sendo, conseguem gerar maior renda e, com isso, movimentar a economia do país cada vez mais. (Tajra, 2014).

O empreendedorismo é destacado como um amplo fator de desenvolvimento econômico, com estratégias que visam amortizar dificuldades sociais, como, por exemplo, minimizar o índice de mortalidade das PMEs. Diminuir o impacto desses problemas trará benfeitorias ao empreendedor e ao desenvolvimento econômico do país, através de ofertas de microcréditos e diversos tipos de treinamento e capacitação voltados para o empreendedorismo. O ambiente competitivo passa por mudanças estruturais e esse avanço tecnológico requer mais atitude inovadora dos empreendedores. (Minuzzi, Vargas, & Fialho, 2016).

Cada vez mais o empreendedorismo é aceito como alternativa para a criação do próprio emprego. Geralmente, de maneira informal, por ter sido demitido ou por não ter acesso direto ao mercado de trabalho, essa mudança exige que os empreendedores

estudem, constantemente, os cenários, inovem sempre, sejam criativos, a fim de tomar uma atitude mais agressiva no sentido de estar à frente do seu mercado, criem oportunidades e ideias, e gerem empregos e rendas. (Pinho & Thompson, 2016).

O empreendedorismo começa a atrelar as observações improvisadas com as ocasiões que surgem para a criação de empresas que conseguem resultados positivos em seu desenvolvimento, é o caso das startups; dessa forma, vê-se que ser criativo é o diferencial individual que o empreendedor necessita. Nesse ambiente, percebe-se que o empreendedorismo adota percepções dessemelhantes, e isso incentivou as empresas e gestores a buscar a inovação para assim alcançar suas metas e fazer com que as organizações criem e desenvolvam novos métodos inovadores a fim de elaborar produtos e procurar um diferencial no mercado. (Mendes & Valdisser, 2018).

## 2.2 STARTUPS

Ser uma empresa recém-criada que está em fase de gestação, de amadurecimento, em fase de pesquisas e validações para buscar independência e maturidade são as principais características de uma startup; com isso, elas criam ideias, soluções para problemas. As startups são empreendimentos que possuem um baixo custo inicial e são altamente escaláveis, isso quer dizer que possuem uma expectativa de crescimento muito grande, a partir do momento em que dão certo (SEBRAE, 2017).

A utilização do termo começou em meio à crise das empresas “ponto com” que aconteceu entre os anos de 1996 e 2001. Durante a crise, formou-se uma bolha especulativa que era caracterizada pelas altas ações das novas empresas do ramo de comunicação e tecnologia da informação, estas inseridas no espaço da internet. A bolha da internet, nome pelo qual ficou conhecida, adotou e passou a utilizar a palavra startup que, até o momento, ainda era designada como um grupo de pessoas que trabalhava em prol de ideias diferentes com o objetivo de fazer dinheiro (Bicudo, 2016).

Por meio de um estudo, com mais de 3 mil startups pelo mundo, identificou-se quatro perfis dessas microempresas: automadora, que tem o foco voltado para o consumidor, para o autosserviço que é centrado no produto e na possível automatização dos processos manuais (Ex. Dropbox e Google); transformadora social, crescimento exponencial de usuários, cria métodos de interação entre as pessoas. (Ex. Ebay e Skype); integradora, foco voltado para a PME, centrada em monetização e produto, pega as pequenas inovações e as adapta nas pequenas organizações (Ex. GetSatisfaction e Zendesk); desafiante, são as voltadas para o mercado rígido e complexo, alto nível de



dependência dos consumidores, e o procedimento de venda repetitivo (Ex. Oracle e Atlassian). (Berman, 2011).

Apesar da crise e das dificuldades oriundas dela, as startups têm crescido de forma acelerada, criam serviços e produtos sob condições de incerteza. Por serem mais ágeis em seus processos, mais enxutas em suas estruturas e, por conseguinte, com maior capacidade de lidar com as mudanças no mercado cada vez mais competitivo, a capacidade de sobreviver faz-se mais evidente que a incerteza dos modelos tradicionais. Elas são criadas por empreendedores que observam a necessidade de serem os donos do seu próprio negócio, além de que tais negócios movimentam milhões em pouco tempo e o seu sucesso pode ser seguido, aprendido e ensinado. (Ries, 2012).

Em 2015, um estudo determinou que, entre os meses de junho de 2014 e junho de 2015, todas as startups, que estavam devidamente estruturadas no mercado brasileiro, movimentaram, aproximadamente, R\$784 milhões. Esse montante representa um crescimento estimado de 14% em comparação ao período de 2013/2014, ou seja, esse segmento movimentou a economia do país, positivamente, tendo em vista a crise econômica que se alastrava no período. (Brasil Econômico, 2017).

Mesmo em meio ao mercado altamente competitivo, as startups chegaram para ensinar um novo e moderno conceito de negócio que consiste em criar empresas com alta capacidade de inovação e com velocidade nos modelos de negócios, estas exploram a mudança e as oportunidades em uma transação diferente. (Perin, 2015). Inovação constante e crescimento acelerado implicam velocidade, flexibilidade e eficiência para um desempenho produtivo dentro da empresa a fim de levar inovação ao seu negócio, diante da forte necessidade de sobreviver em um ambiente altamente competitivo, pois, empresas que não inovam acabam por não se adaptar às mudanças que acontecem no mundo a todo instante e no ambiente em que estão inseridas (Biral, 2016).

A inovação é um desafio muito complexo que as empresas são forçadas a encarar; com o intuito de se tornar competitivas e com a capacidade de atender às exigências dos consumidores, essa característica torna-se fundamental para que a startup aconteça, uma vez que a inovação atrai o consumo, tanto no que se refere ao produto quanto ao serviço, pois é a novidade que determina o diferencial de competitividade e pode dar resultados financeiros de forma mais eficaz. Quanto mais inovador for, maior será o interesse dos investidores de risco que estão à procura de um perfil empreendedor que tenha um modelo escalável, viável e que use o mínimo de recurso possível. A inovação traz consigo a mudança, melhorias e métodos de produção de serviços, capazes de ultrapassar



obstáculos e barreiras que geram valores e resultados para todos os envolvidos. (Silveira, Passos & Martins, 2017).

Nessa perspectiva, são identificados os degraus que uma startup percorre para chegar ao topo da escada, porém o fato de haver degraus não quer dizer que o negócio levará muito tempo para chegar ao topo da escada. O primeiro degrau é a ideia, ter ideias que possuam potencial para virar um negócio; o segundo é a validação da ideia, o empreendedor precisa ir ao mercado, conversar com clientes e saber se eles possuem a dificuldade suposta pelo empreendedor, caso ele encontre a solução, antes de validar a ideia, corre o risco de passar anos a fazer algo que não tem solução; o terceiro degrau é a criação do protótipo, primeira versão do produto, momento de voltar para o mercado e mostrar a solução para os futuros clientes; e, por fim, o quarto, é o modelo de negócio, este se atrela às decisões que serão tomadas pelo time que está à frente da criação da startup, ou seja, a construção do time, hora de fazer a startup ganhar corpo, momento de somar pessoas para a equipe (Meirelles, Picanço & Periotto 2018).

É importante considerar que o modelo de negócio, a criação e a execução em uma startup são diferentes das empresas tradicionais, principalmente por estas não estarem em um ambiente de incertezas como as startups. Devido ao público-alvo, as condições de produtos e serviços podem mudar; os executivos de startups, em fase inicial, precisam ter habilidades e competências bem desenvolvidas, pois é um erro tentar adaptar ferramentas existentes e aplicadas em empresas maduras. Diferente das grandes empresas, que já conhecem os seus clientes, recursos e problemas, uma startup está sempre à procura de um modelo de negócio escalável, lucrativo e recorrente. (Blank & Dorf, 2014).

### 2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O mercado complexo e competitivo faz com que sejam exigidas novas competências. As próprias competências internas, já introduzidas nas empresas tradicionais, podem tornar-se arcaicas com o passar do tempo; desse modo, é imprescindível mapear competências periodicamente, planejá-las, captá-las e desenvolvê-las. A aplicabilidade do conhecimento, habilidades e atitudes, no ambiente organizacional, é capaz de gerar um desempenho profissional, o qual é determinado pelos comportamentos que o indivíduo manifesta e pelas consequências advindas de tais comportamentos em termos de resultados e realizações; assim, o desempenho do indivíduo corresponde a um reflexo das suas competências. (Brandão & Bahry, 2014).

As competências empreendedoras são percebidas como o constructo que engloba alguns opostos traços de personalidade, conhecimento e habilidade. Da mesma forma que um indivíduo molda as suas competências, um empreendedor deve ajustar suas personalidades, aprimorá-las e adequá-las, a fim de manifestar alguma competência empreendedora, visto que as competências são formadas por fatores motivacionais, como: necessidade de realização, crescimento profissional, independência, dentre outros. (Behling & Lenzi, 2016).

A competência, acrescida da personalidade aprimorada e da aquisição de conhecimentos, é considerada a chave do empreendedorismo do bom desempenho nos negócios. A evidência de que existe uma competência pode ser vista ou encontrada através de ações; nesse cenário, a pessoa precisa se manifestar diante de determinada situação, pois tais ações resultam num comportamento em que há interação dos conhecimentos, habilidades e atitudes. (Bracht & Werlang, 2015).

Neste novo milênio, o conhecimento tem se transformado no recurso organizacional mais considerável dentro de uma organização; trata-se de uma riqueza muito mais importante do que o dinheiro e que cede lugar ao capital intelectual como a base essencial para o desempenho. As organizações passaram a investir pesadamente no capital intelectual em prol de aumentar sua vantagem competitiva, sua criatividade e inovação através de ideias que são resumidas em empreendedorismo. (LEAL et al., 2018).

A formação das competências ajuda o gestor a saber gerir os problemas do cotidiano, gerir atividades, responsabilidades e dar conhecimento apropriado em relação às atividades técnicas; nessa perspectiva, os indivíduos precisam adquirir competências e desenvolvê-las, estas devem criar valor e executar atividades necessárias e assertivas para empreender, afinal, o que define um empreendedor são seus comportamentos e as suas atitudes e não os seus traços de personalidade ou qualquer característica inata. Não se obriga uma pessoa a ser competente, portanto, pressupõe-se que não se pode coagir ninguém a ser empreendedor (Testas & Moreira, 2014).

As competências podem ser bem desenvolvidas e cabe a cada indivíduo definir o que quer mudar, em qual momento vai mudar e escolher ações palpáveis para agilizar esse processo. A busca de um desenvolvimento pessoal é uma maneira muito viável para se praticar o empreendedorismo, aprimorar as competências empreendedoras, definir habilidades, atitudes e até mesmo conhecimentos; sendo assim, buscar o aprimoramento dessas competências torna-se um elemento extremamente importante para o profissional contemporâneo. Em contrapartida, a ausência das competências empreendedoras é capaz

de influenciar, de maneira negativa, o potencial empreendedor de cada pessoa; isso resulta em uma dificuldade na criação e no desenvolvimento de novas empresas, da mesma maneira que dificulta a gestão dos empreendimentos que já estão criados e em desenvolvimento, comprometendo assim a perpetuidade das empresas. (Borges & Kempner-Moreira, 2017).

Devido ao crescimento do empreendedorismo, em uma perspectiva global, as barreiras comerciais e culturais passaram a ser eliminadas; dessa maneira, paradigmas sobre empreender foram criados (Werlang et al., 2016). Nessa perspectiva, competências são colocadas à provação no dia a dia, através de ações, novos projetos, novos desafios, e variáveis que cercam o cotidiano pessoal e profissional do indivíduo. Algumas competências auxiliam na compreensão de atributos de respostas que gerem valor, identificação de oportunidades, capacidade de relacionamentos, capacidade de gestão, facilidade de inserção na rede de contatos, posicionamento em situações de risco, comprometimento e interesses que sejam viáveis para a organização (Lizote et al., 2014).

Por fim, afirma-se que o sucesso depende, em grande parte, da habilidade do empreendedor em elaborar estratégias empresariais, que sejam eficazes, e colocá-las em prática. O sucesso, para o empreendedor, diz respeito ao seu engajamento no processo de inovação destrutiva, ou seja, mudar o atual processo de produção que, muitas vezes, pode ser centrado apenas em custos para novos posicionamentos e novas ideias sob um frequente cenário de dúvidas, incertezas e riscos. As competências alcançadas são eficazes à sobrevivência em qualquer situação; diante de um conjunto de mudanças constantes, reconhecer oportunidades e lidar com a capacidade de um novo negócio tornam-se extremamente importantes para o ponto de vista competitivo e de sucesso. (Dias & Martens, 2016).

### **3 METODOLOGIA**

Metodologia ou método científico é um passo a passo, um conjunto de partes, de forma organizada, que tem a finalidade de alcançar os objetivos pertencentes às esferas da experiência humana (Appolinário, 2016). Nesse ambiente, este estudo utilizou a pesquisa bibliográfica para alicerce teórico, através de artigos, revistas, sites e livros com contextos relacionados, e a pesquisa de campo com uma abordagem qualitativa de natureza exploratória que, nesse caso, refere-se aos gestores de startups maranhenses; dessa forma, o uso dos dados pesquisados pode ser generalizado e pode projetar o ambiente da pesquisa (Lakatos & Markoni, 2017).

Nesse cenário, desenvolveu-se este artigo dentro de uma amostra das startups maranhenses e realizou-se a pesquisa em duas ocasiões: primeiro, identificou-se a quantidade de startups que surgiram entre os anos de 2017 e 2019; já no segundo momento, a pesquisadora identificou, também, qual o perfil e as características que formam este perfil empreendedor nos gestores. Como pesquisa qualitativa exploratória, esta foi realizada com gestores de startups, a partir de um universo de 52 startups e uma amostra inicial de 46 respondentes, tendo, como amostra final, 50 questionários validados; dessa maneira, foram realizadas a interpretação e a análise dos dados com o software Microsoft Excel.

O mapeamento é de extrema importância para a identificação daquelas competências que são necessárias para concretizar a estratégia da empresa. Podem ser utilizados questionários estruturados com escala de avaliação, sob a forma de referenciais de comportamento, ou seja, comportamentos objetivos que são passíveis de observação nas ações decorrentes do cotidiano. Considera-se o questionário a técnica mais usada para mapear competências mais relevantes em um contexto organizacional. (Brandão & Bahry, 2014).

O instrumento utilizado é baseado no estudo de Lenzi (2008); ele mostrou que, para identificar as competências empreendedoras, desenvolveu-se um constructo de abordagens teóricas, estudadas por Fleury (2000, 2002) e Dutra (2004), e atribuiu-se, como parâmetro de competências, o estudo de Cooley (1990), integrado aos estudos de McClelland (1973), Pinchot (1989), Spencer e Spencer (1993), e Dornelas (2003), que consideraram as dez competências comuns entre os gestores e empreendedores de empresas.

As competências empreendedoras são separadas e descritas em três conjuntos por Lenzi (2008): o primeiro é o conjunto de realização que abrange Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI); Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); Comprometimento (COM); Persistência (PER); Correr Riscos Calculados (CRC). O segundo é o planejamento, formado por Busca de Informação (BDI); Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); Estabelecimento de Metas (EDM). Já o terceiro, ou seja, o poder, envolve Persuasão e Redes de Contatos (PRC); Independência e Autoconfiança (IAC).

O questionário (apêndice 1) é baseado na escala Likert, formado por 30 questões que geram um gabarito que identifica quais são as competências mais manifestadas nos gestores de startups. Cada uma das competências obteve 3 afirmações, em que o entrevistado pôde referir-se ao raciocínio de uma vivência cotidiana da startup, além de

atribuir notas correspondentes; a nota 5 significa exatidão do determinado episódio (sempre) e a nota 1 o oposto (nunca), totalizando 15 pontos por competência.

A distribuição do questionário foi feita via e-mail, whatsapp, instagram, e pelo formulário eletrônico do google forms que foi enviado aos 50 empreendedores entre os dias 11 e 30 de agosto de 2019. Os dados e as informações foram coletados apenas dos participantes que fazem parte da maior amostra da população, isto é, apenas um percentual caracterizado como representativo e relevante para a obra, características essas que podem ser semelhantes ou comuns entre a população e que são chamadas de amostragem. (Walliman, 2015).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O principal objetivo deste artigo é identificar quais características e competências formam o perfil dos gestores de empresas embrionárias maranhenses, através da análise e da discussão dos resultados que foram obtidos nas questões que compõem o instrumento de coleta de dados. Desse modo, apresentam-se os resultados dos dados coletados pela pesquisa, disponíveis em tabelas e gráficos para a melhor compreensão, além de se contrapor as análises com estudos de autores renomados, dando maior relevância para a análise da pesquisa.

Na tabela 1 e no gráfico 1, pode-se identificar a média geral dos empreendedores nas 10 competências empreendedoras; assim sendo, leva-se em consideração que a pontuação de 1 a 15 foi igual a 12,03 pontos.

Tabela 1: Somatório e média geral de pontuação das competências.

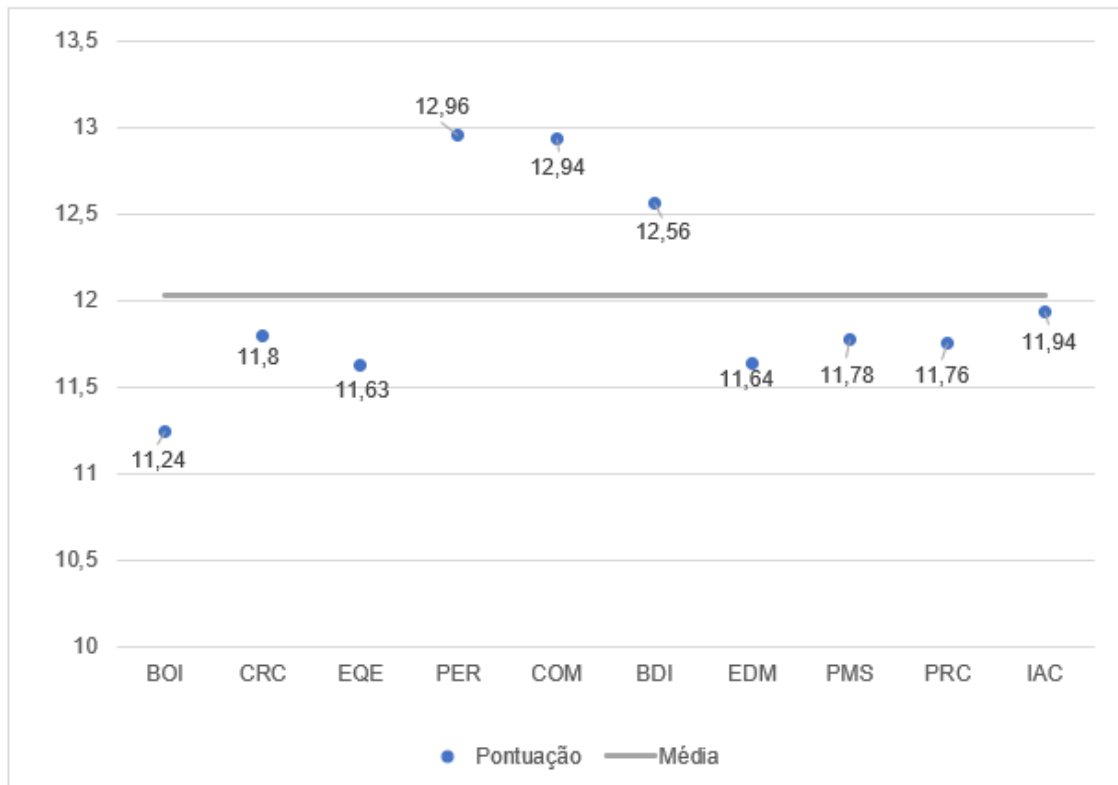
COMPETÊNCIAS	SOMA 1 A 15	Nº de Entrevistados	MÉDIA
BOI	562	50	11,24
CRC	590	50	11,80
EQE	583	50	11,63
PER	648	50	12,96
COM	647	50	12,94
BDI	628	50	12,56
EDM	582	50	11,64
PMS	589	50	11,78
PRC	588	50	11,76
IAC	597	50	11,94
TOTAL	-	-	12,03

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Esse resultado demonstra que a média ponderada por competência é de 12,03; nessa perspectiva, a linha de corte para a análise das competências, definidas na metodologia como a pontuação de 12 a 15 pontos, será a mais significativa; nesse caso,

são consideradas competências empreendedoras, desenvolvidas nos empreendedores, aquelas que alcançarem pontuação igual ou acima de 12 pontos (LENZI, 2008, p.86). O gráfico 1 demonstra a comparação dos valores médios de cada competência empreendedora.

Gráfico 1: Média ponderada de distribuição por competência.



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

No gráfico 1, percebe-se que as características de maior presença, nos gestores pesquisados, são: Persistência – PER (12,96); Comprometimento – COM (12,94 pontos); Busca de Informação – BDI (12,56); e as de menor presença são: Estabelecimento de metas – EDM (11,64 pontos); Exigência de qualidade e eficiência – EQE (11,63 pontos); Busca de oportunidade e iniciativa – BOI (11,24 pontos), o que significa que essas competências ainda precisam ser desenvolvidas. Nesse cenário, verifica-se um maior agrupamento de empreendedores nas linhas de 12 a 15 pontos, o que confirma a presença das competências na amostra da pesquisa. Nessa perspectiva, observa-se o detalhamento dessa distribuição na tabela 2:

Tabela 2: Distribuição de números de gestores por tipo e presença das competências empreendedoras (classe 1: menos de 12; classe 2: 12 a 15).

COMPETÊNCIAS EMPREENDEADORAS	CLASSE 1 (MENOS DE 12)		CLASSE 2 (MAIS DE 12)		TOTAL
	Nº DE GESTORES	%	Nº DE GESTORES	%	
<b>BOI</b>	22	44%	28	56%	50
<b>CRC</b>	17	34%	33	66%	50
<b>EQE</b>	18	36%	32	64%	50
<b>PER</b>	9	18%	41	82%	50
<b>COM</b>	9	18%	41	82%	50
<b>BDI</b>	11	22%	39	78%	50
<b>EDM</b>	18	36%	32	64%	50
<b>PMS</b>	16	32%	34	68%	50
<b>PRC</b>	18	36%	32	64%	50
<b>IAC</b>	17	34%	33	66%	50

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A tabela 2 organiza os 50 entrevistados em duas classes. A classe 1 representa o número de empreendedores com pontuação menor que 12, isso retrata a inexistência da referida competência; já a classe 2 representa o número de empreendedores que possuem a respectiva competência em ações desenvolvidas, com pontuações iguais ou superiores a 12 pontos. Ao se analisar os índices de significância, é possível perceber que apenas as competências, PER, COM e BDI apresentam muita significância ao serem comparadas com a presença ou não da relativa competência. Mesmo com o grau de significância baixo, é possível verificar que as competências CRC, PMS e IAC possuem maior concentração de empreendedores, com a presença das competências (classe 2), em relação à sua ausência (classe 1).

Desse modo, afirma-se que as competências CRC, PMS e IAC estão entre as mais evidentes nos empreendedores pesquisados, ou seja, estão próximas de serem totalmente desenvolvidas. Dos entrevistados, 41 (82%) são portadores das competências PER e COM bem desenvolvidas; e 39 (78%) possuem a competência BDI bem desenvolvida; 34 (68%) estão próximos de possuírem a PMS; e 33 (66%) próximos das competências CRC e IAC. Ao se analisar as competências ausentes ou de menor presença, pode-se observar que a BOI está presente em apenas 28 (56%) dos empreendedores; já as competências EDM, EQE, e PRC, em 32 (64%) dos pesquisados.

Esta análise permite verificar que, embora todas as competências tenham sido encontradas na amostra da pesquisa, existem aquelas que são mais evidenciadas do que outras. Isso ocorre em função do estudo das competências, fundamentado no ecossistema dos empreendedores independentes, o qual é verificado pelos comportamentos que o indivíduo manifesta e pelas consequências advindas desses comportamentos em termos



de resultados e realizações; assim, o desempenho do indivíduo corresponde a um reflexo das suas competências (BRANDÃO E BAHRY, 2014, p. 181). A tabela 3 demonstra as maiores e menores presenças de competências empreendedoras entre cada um dos entrevistados, ou seja, ao considerar individualmente cada um dos 50 empreendedores, é possível perceber qual o conjunto de competências com maior e menor presença.

Tabela 3: Distribuição das competências com maior e menor presença.

QUANTIDADE DE COMPETÊNCIAS	TIPO DE COMPETÊNCIA	Nº DE EMPREENDEDORES	(%)
TRÊS MAIS	PER; COM; BDI	33	66%
TRÊS MENOS	BOI; EQE; EDM	10	20%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Esta análise aponta as maiores e menores frequências de presença das competências em cada um dos entrevistados, ou seja, ao considerar individualmente cada um dos 50 empreendedores, verifica-se qual o conjunto de três competências de maior e o conjunto de três competências de menor presença. As competências persistência (PER); comprometimento (COM); e a busca de informações (BDI) foram as de maior relevância entre os pesquisados, o que vai de encontro com Bracht e Werlang (2015) que, em sua pesquisa, com produtores rurais catarinenses, demonstraram a mesma tendência de competências, mostradas nesta pesquisa, em que a única diferença se dá no percentual incisivo.

Já as competências de busca de oportunidades e iniciativas (BOI), exigência de qualidade e eficiência (EQE), estabelecimentos de metas (EDM), foram as de menor destaque, consideradas minoria entre os empreendedores. Esse resultado condiz com os resultados obtidos por Werlang, Favretto, Flach, Bracht (2016) que identificaram as mesmas competências em seus estudos com acadêmicos do curso de Administração no Rio Grande do Sul.

Apurou-se que a amostra da pesquisa é composta, em sua maioria, pela faixa etária entre 23 e 27 anos de idade, jovens empreendedores donos do próprio negócio. Prevalece o gênero masculino, o que corresponde a 60% dos entrevistados, em relação ao percentual de 34% do gênero feminino, e 6% que marcaram “outro”. Isso revela que, mesmo com o domínio dos gestores masculinos, as startups maranhenses já contam com uma relevante parcela do gênero feminino diante desse fenômeno inovador.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo das competências empreendedoras apresenta a importância do desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes, para que as práticas organizacionais sejam mais propícias e efetivas diante da competitividade, visto que o empreendedorismo tem conseguido cada vez mais espaço no mundo dos negócios e da inovação. Portanto, os empreendedores devem ter suas competências bem desenvolvidas, pois são elementos extremamente importantes para o perfil do profissional contemporâneo.

No constructo desta pesquisa e com evidência voltada para as dez competências empreendedoras, verificou-se a presença de todas as competências entre os empreendedores que fizeram parte da amostra do estudo. No entanto, existe uma grande diferença entre as competências que possuem maior e menor destaque, o que confirma que há uma proeminência importante no que se refere à presença ou não destas competências empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

ALVES, C.; FELGUEIRA T.; PAIVA, T. (2018). Competências empreendedoras no ensino superior politécnico: motivos, influências, serviços de apoio e educação. Portugal: Guarda.

Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/327860472\\_Competencias\\_e\\_mpreendedoras\\_no\\_Ensino\\_Superior\\_Politecnico\\_Motivos\\_influencias\\_servicos\\_de\\_ap\\_oio\\_e\\_educacao](https://www.researchgate.net/publication/327860472_Competencias_e_mpreendedoras_no_Ensino_Superior_Politecnico_Motivos_influencias_servicos_de_ap_oio_e_educacao)>. Acessado em: 24 de abril de 2019.

APPOLINÁRIO, F. Metodologia científica. (2016). São Paulo: Cengage.

BERMAN, R. Sua startup está liderando ou escalando desbalanceada? (2011) Faça este autoexame. Startupi. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2011/11/sua-startup-esta-liderando-ou-escalando-desbalanceada-faca-este-auto-exame/>>. Acessado em: 23 de abril de 2019.

BAGGIO, A. F. E BAGGIO, D. K. – Artigo: Empreendedorismo: Conceitos e Definições. (2014). Rio Grande do Sul. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista Do Serviço Público, v.56, n.2.

BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. (2015). Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. Revista regepe, v.4, n.1.

BEHLING, G.; LENZI, F. C. (2016). A relação entre competências empreendedoras e comportamento estratégico: um estudo com microempreendedores individuais (MEI). Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 11, Passo fundo. Anais. Passo fundo. Egepe.

BICUDO, L. (2016). O que é uma startup? São Paulo: StartSe turismo de negócios LTDA. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/18963/afinal-o-que-e-uma-startup>>. Acessado em 23 de abril de 2019.

BIRAL, P. M. (2016). Análise dos elementos do planejamento estratégico em uma startup maranhense. São Luís. Disponível em: <[https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/815/1/PAMELA\\_MENDES\\_BIRAL.pdf](https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/815/1/PAMELA_MENDES_BIRAL.pdf)>. Acessado em 23 de abril de 2019.

BLANK, S.; DORF, B. (2014). Startup: manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro. Atlas books.

BORGES, G. M.; KEMPNER-MOREIRA, F.(2017). Competências empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno. SUCEG - Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo. v. 1, n. 1. Disponível em: <<http://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/35>>. Acessado em 09 de outubro de 2019.

BRASIL ECONÔMICO. (2017). Startup: entenda o conceito e saiba como funciona o investimento. São Paulo. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/2016-06-30/startup-conceito.html>>. Acessado em 23 de abril de 2019.

CARLOMAGNO, B. (2013). Startup: a onda de jovens empreendedores. São José do Rio Preto: Diário da região. Disponível em: <[http://www.diariodaregiao.com.br/index.php?id=/economia/materia.php&cd\\_matia=1036944](http://www.diariodaregiao.com.br/index.php?id=/economia/materia.php&cd_matia=1036944)>. Acessado em 25 de abril de 2019.

DIAS, T. R. F. V.; MARTENS, C. D. P. (2016). Competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial proposição de um modelo conceitual. Revista Desenvolvimento em questão, v. 14, n.22. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/3189>>. Acessado em 06 de maio de 2019.

FERREIRA, P. J. S.(2015). Empreendedorismo: uma abordagem sintética. 1º ed. Portugal: Sílabas e desafios.

KOMARKOVA, I., et al. (2015). A. Entrepreneurship competence: An overview of existing concepts, policies and initiatives. JRC Science and Policy Reports. Luxemburgo: Final Report. Comissão Europeia. Disponível em:<<https://ideas.repec.org/p/ipt/iptwpa/jrc96180.html>> Acessado em 22 de abril de 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (2017). Metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas.

LEAL, A. P. et al. (2018). Competências empreendedoras: um diferencial para as organizações neste novo milênio. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 08.

LENZI, F.C. (2008). Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. São Paulo: USP.

LIZOTE, S. A, et al., (2014). Competências empreendedoras: Um estudo com os gestores de empresas instaladas na incubadora da Universidade do Vale do Itajaí. Revista Seget. MACHADO, H. P. V.. NASSIF, V. M. J. (2014). Réplica - Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. Rio de Janeiro: Rac.

MATIAS-PEREIRA, J. (2016). Manual de metodologia da pesquisa científica. 4. ed. São Paulo: Atlas.

MANDUCA, A. (2016). Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar. 1º ed. Rio de Janeiro: Ict.

MEIRELLES, D. C.; PICANÇO, F. C. A.; PERIOTTO, T. R. C. (org). (2018). Empreendedorismo, inovação e startup. Paraná: Centro Universitário de Maringá.

MENDES, L.P.R.; VALDISSER, C.R. (2019). Uma análise das contribuições do empreendedorismo, das incubadoras tecnológicas e da inovação na criação de startups.

Revista Getec, v.8, n.20. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/1612/1076>>. Acessado em 07 de outubro de 2018.

MINUZZI, C. D. O.; VARGAS, K. S.; FIALHO, C. B. (2016). Características comportamentais empreendedoras: em cena aos futuros administradores. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.5, n.1. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/277>> Acessado em 08 de maio de 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. (2014). Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação: direcionadas para o plano de negócios. 1º ed. São Paulo.

PINHO, J. C; THOMPSON, D. (2016). Condições estruturais empreendedoras na criação de novos negócios: A visão de especialistas. RAE: Revista de administração de empresas, v.58, n.2. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902016000200166](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000200166)>. Acessado em 27 de abril de 2019.

PERIN, B. (2015). A evolução das startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro: Atlas books.

RIES, E. (2012). A startup enxuta: como os empreendedores utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya.

SEBRAE. (2017). Inovação: o que é uma empresa startup. Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Texto/O-que-e-uma-empresa-startup>> Acessado em 24 de abril de 2019.

SILVA, W. A. C.; FONSECA, R. A.; ARAÚJO, E. A. T.(2015). Comportamento empreendedor e trajetória empresarial de fundadores de MPEs em Barão de Cocais/MG. Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, v. 4, n. 2. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/177>> Acessado em 21 de abril de 2019.

SILVEIRA, T. S.; PASSOS, D. F. O; MARTINS, I. (2017). Empreendedorismo x Startup: Um comparativo bibliométrico de 1990 a 2016. Osasco. REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo Fatec.

TAJRA, S. F. (2014). Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras. 1º ed. São Paulo. Érica.

TESTAS, C.P.; MOREIRA, F. R. (2014) O empreendedorismo no ensino superior. Revista Gestão e Desenvolvimento. Viseu.

WALLIMAN, N.(2015). Métodos de pesquisa. São Paulo: Saraiva.

WERLANG, N. B.; ENGEL, R. (2015). Empreendedorismo e intraempreendedorismo: uma investigação de competências empreendedoras com gestores de micro e pequenas

empresas. Revista AGORA, v. 20, n. 1. Disponível em: <  
<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/904/556>> Acessado em 20 de  
abril de 2019.