

## COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E STARTUPS: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS EMBRIONÁRIAS CATARINENSES<sup>1</sup>

Nathalia Berger Werlang

[nathaliabw@gmail.com](mailto:nathaliabw@gmail.com)

Faculdade de Itapiranga – FAI

Jayne Fonseca

[jayne-fonseca@hotmail.com](mailto:jayne-fonseca@hotmail.com)

Faculdade de Itapiranga – FAI

### RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo identificar as competências empreendedoras dos gestores de *startups* do Estado de Santa Catarina. A fim de atingir os objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de natureza teórico-empírico, de abordagem quantitativa e descritiva, que foi operacionalizado por meio de uma *survey*. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado e obteve-se como amostra final 70 questionários válidos. Como resultados, a pesquisa identificou que o perfil dos respondentes é composto em sua maioria por gestores de gênero masculino, com faixa etária entre 21 a 30 anos de idade. Em relação as empresas *startups*, a grande maioria dessas não recebeu aporte financeiro, possui equipes compostas por 1 a 3 pessoas. As competências empreendedoras identificadas em maior intensidade foram: comprometimento (95,71%), persistência (91,42%) e busca de informações (82,85%). Quanto ao desempenho organizacional infere-se que os gestores ainda estão pouco insatisfeitos em relação ao faturamento mensal, pois este ainda é considerado baixo. Sendo assim, pode-se concluir que os gestores de *startups* são pessoas com alto grau de empreendedorismo e que ainda estão buscando desenvolver as suas empresas, que ainda se encontram em um estágio inicial.

**Palavras-chave:** Competências empreendedoras; Desempenho organizacional; Startups.

## ENTREPRENEURIAL SKILLS AND STARTUPS : A STUDY WITH EMBRYONIC BUSINESS MANAGERS OF SANTA CATARINA

### ABSTRACT

This work aims to identify the entrepreneurial skills of startups managers of the State of Santa Catarina. In order to achieve the research objectives, we developed a theoretical and empirical study, by a quantitative and descriptive approach, which was operated through a survey. For data collection it was used a structured questionnaire and the final sample was composed of 70 valid questionnaires. As a result, the research identified that the

<sup>1</sup> Recepção: 30/10/2015.

Aprovação: 11/03/2016.

Publicação: 30/06/2016.

profile of the respondents is composed mostly by male managers, aged between 21-30 years old. Regarding the startups, most of these did not receive financial support, and have teams of 1-3 people. The main entrepreneurial skills identified were: commitment (95.71%), persistence (91.42%) and information seek (82.85%). In relation of organizational performance it is inferred that managers are still somewhat dissatisfied compared to monthly billing, as this is still considered low. Thus, it can be concluded that the startups managers are people with a high degree of entrepreneurship and are still seeking to develop their businesses, which are at an early stage.

**Keywords:** Entrepreneurial skills; Organizational performance; Startups.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo onde a competitividade impera e as estratégias são de extrema relevância, as organizações necessitam contar com a atuação de gestores cada vez mais eficientes para se sustentar no mercado. Desse modo, inovar continuamente e identificar lacunas no ambiente empresarial são fundamentais. Diante desta conjectura, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as competências empreendedoras dos gestores de *startups* do estado de Santa Catarina.

O empreendedor é tido como o detentor de determinadas características que o inclinam ao sucesso e à eficácia, sendo desafiado a encarar circunstâncias complexas, que o levam a identificá-las *a priori*, em oportunidades e transformá-las *a posteriori*, em inovação. “Essa dinâmica vai ao encontro [...] da competência humana, cuja expressão está na articulação de um conjunto de características individuais que só são percebidas quando contextualizadas e atribuídas de significado em uma efetiva aplicação à realidade” (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007, p. 01).

O ato de empreender resulta de sujeitos preparados a concretizar uma ideia, motivados pela criatividade e probabilidade de desenvolver algo útil e lucrativo, ou seja, pela identificação de uma oportunidade de negócio. Para que uma nova ideia se concretize efetivamente, as estratégias empreendedoras devem estar presentes desde o início buscando fundamentar todo o planejamento estratégico (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009).

Influenciadas por este contexto de inovação e estratégia empreendedoras, originaram-se as *startups*, que consistem basicamente, em empresas tecnológicas, contemporâneas e com rápido e elevado grau de desenvolvimento (JANOTA; FREITAS, 2012). A criação de *startups* se manifesta como uma tendência crescente, conduzida especialmente pelo empreendedor iniciante (HARTMANN, 2013).

As *startups* vêm sendo reconhecidas como importantes alavancas do desenvolvimento econômico do país, o que justificou o lançamento do programa Startup Brasil em 2013, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação e que tem por finalidade, apoiar projetos de tecnologia e software (GRESPLAN, 2013).

Neste segmento, destacam-se empreendimentos catarinenses. Nunes (2014) comenta que no ano de 2014, uma *startup* catarinense foi vencedora do concurso nacional Acelera Startup realizado pela FIESP de São Paulo. O concurso que contou com a participação de

cerca de 150 projetos, tem como objetivo primordial, instigar o empreendedorismo e a inovação, o que ressalta a importância e o destaque que essas empresas vêm alcançando no mercado por meio de sua criatividade.

Na academia, nota-se pouca referência à temas que contemplem o perfil empreendedor de gestores de *startups* brasileiras. Supõe-se como um fator limitante ao seu entendimento, no entanto, um estímulo na busca por determinar seus pressupostos. Neste contexto, o presente trabalho se orienta pela seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as competências empreendedoras dos gestores de empresas startups do Estado de Santa Catarina?

Este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a introdução, seguida da segunda seção com a fundamentação teórica acerca do empreendedorismo, competências empreendedoras e *startups*. A terceira seção apresenta o método de pesquisa utilizado neste estudo. Por conseguinte, são apresentadas as análises e discussão dos dados coletados, e por fim, a quinta seção traz as considerações finais, limitações do estudo e recomendações para futuros trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

Inúmeras são as deduções acerca do empreendedorismo, suas raízes e sua amplitude. O que as distingue entre si, são as evoluções históricas, seus reflexos nos países e as formas de empreendimento. A expressão empreendedorismo possui origem francesa (*entrepreneur*) adjetiva à pessoas que correm riscos, tomam iniciativas ou também alusivas aos intermediários, referência àqueles que estão no meio ou entre alguma atividade de negociação. O tema passou a ter enfoque com os estudos de Joseph Schumpeter, em 1911, que criou um consórcio entre as variáveis empreendedor e inovação, sugerindo-o como o principal componente que fomenta o desenvolvimento econômico (DOLABELA, 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) descrevem que na Idade Média atribuíam-se ao empreendedor a função de gerenciador dos projetos de produção. O empreendedor não assumia riscos, apenas administrava os projetos, aproveitando os recursos disponíveis, na maioria das vezes, disponibilizados pelo governo.

O empreendedor e o capitalista foram diferenciados no século XVIII, decorrente das mudanças que ocorriam no mundo decorrentes da Revolução Industrial. Nos séculos XIX e XX os empreendedores eram confundidos com os administradores, e os gerentes eram avaliados pelo ponto de vista econômico, “como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalismo” (DORNELAS, 2008, p. 15).

Dolabela (2008) define o empreendedor como um visionário, que agrega as informações necessárias para o alcance de seu objetivo, identifica as oportunidades e as transforma em um negócio lucrativo. O autor salienta que o crescimento de um empreendimento ocorre e avança com as descobertas oriundas das tentativas, erros, fracassos e vitórias.

Ainda conforme a autora supracitada, o empreendedorismo compreende duas correntes de pensamentos que acabaram se dissociando em economistas, na qual acontece o aproveitamento de oportunidades e inovação, e os comportamentalistas (sociólogos, psicólogos e outros especialistas em comportamento humano) que estudam o comportamento e característica de cada ser.

Takahaschi *et al.* (2011) sugerem a eficiência dos empreendimentos como resultado das competências do empreendedor. Já Dornelas (2008, p.22) complementa que “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”

Fillion (1999) destaca que o mundo dos empreendedores foi inicialmente investigado pela vértice economista e posteriormente pela corrente comportamentalista. Segundo a corrente economista, o empreendedor é caracterizado por aquele que aproveita oportunidades e inova, e os comportamentalistas (sociólogos, psicólogos e outros especialistas em comportamento humano) buscam estudar o seu comportamento e características peculiares (DOLABELA, 2008).

No Brasil, o empreendedorismo emerge em meados dos anos de 1990, com o interesse crescente de grupos de estudiosos e Instituições, visando compreender as motivações e os comportamentos do empreendedor. Nestes estudos são apresentadas empresas de bases tecnológicas no Brasil, que tinham por interesse transformar as tecnologias em produtos ou serviços inovadores (SALIM; SILVA, 2010).

Conforme Andrade e Olave (2015), para administrar uma empresa, independentemente do tamanho e segmento da mesma, o empreendedor precisar ter consigo, um conjunto de habilidades, as quais necessitam ser aprendidas, seja por meio das experiências do indivíduo, ou a partir da observação de experiências e ações de terceiros.

## 2.2 Competências empreendedoras

A competência pode ter origem no indivíduo, nas organizações, nas diferentes culturas, mas se distingue nas formas de atuação. A competência do indivíduo é compreendida pela sua qualificação, que pode ser utilizada em cargos ou função, concernente à um aspecto no ambiente organizacional e empresarial; por outro lado as competências organizacionais são compostas pelas habilidades, conhecimentos, comportamentos e tecnologias que a organização tem, é a forma de aplicação que as diferencia das concorrentes. (FLEURY; FLEURY, 2001; LENZI *et al.*, 2012)

Conforme os autores Fleury e Fleury (2001 p.185), “competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes [...] que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.” Em complemento, Mamede e Moreira (2005) dispõem que a competência é um adjacente de conhecimento, agilidade e estilo, que estão envoltos na personalidade e inteligência de cada indivíduo.

No entanto, cabe salientar que “o conjunto de habilidades e requisitos deliberados pelo desenho do cargo, naturais do modelo taylorista, não consente às demandas de uma organização complexa, mutável num mundo globalizado. Em tais situações, as empresas

necessitarão competir por meio de competências, procurando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

Feuerschütte e Godoi (2007) destacam que a competência é associada ao desempenho e eficiência do ser humano, e ao mesmo tempo estão ligados ao domínio do conhecimento e qualificação no trabalho. Andreassi *et al.* (2011) defendem que associados à formação de uma competência, estão as experiências, a educação e treinamentos.

Na concepção de Man e Lau (2000), as competências empreendedoras são um reflexo das diferenças na personalidade, conhecimento e habilidades que espelham uma atitude. Os autores realizaram estudos nos anos de 1993 e 1999 que dividem as competências em seis tipos distintos: de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento distintas.

Corroborando com tais aspectos, cabe destacar o importante trabalho de Cooley (1990, *apud* LENZI, 2008) que evidencia as características do comportamento do empreendedor, também conhecidas como competências empreendedoras. Estas são divididas em três grupos distintos, expostas a seguir:

Conjunto de Realização: a) busca de oportunidade e iniciativa, onde o indivíduo é proativo; move-se em direção à expansão do negócio em novas áreas e aproveita oportunidades excepcionais para começar um negócio, obter financiamentos, terrenos, equipamentos, locais de trabalho e assistência. b) correr riscos calculados: avalia alternativas e calcula riscos debatidos; opera para redução de riscos ou controlar os resultados e, coloca-se em situações que envolvem desafios ou riscos moderados. c) exigência de qualidade e eficiência: procura satisfazer ou exceder os padrões de excelência; busca maneiras de executar as tarefas com rapidez, melhor ou mais baratas; respeita os padrões de qualidade no trabalho. d) persistência: assume responsabilidade pessoal para atingir as metas e objetivos; age repetidamente ou muda de estratégia para superar obstáculos ou desafios. e) comprometimento: sempre busca manter a satisfação do cliente acima do lucro da empresa em curto prazo; o empreendedor possui empatia e se esforça pessoal e profissionalmente para executar tarefas.

Conjunto de Planejamento: a) busca de informações de clientes, fornecedores e concorrentes, bem como investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; instrui-se com especialistas em assessoria técnica ou comercial; b) estabelecimento de metas, que devem ser desafiantes e instigadoras; de longo prazo, claras e específicas e, de curto prazo, mensuráveis; c) planejamento e monitoramento sistemático, que permite dividir tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; revisar planos e aplicar alterações quando necessário; costumeiramente, mantém registros financeiros que servem de suporte para tomada de decisões.

Conjunto de Poder: a) persuasão e rede de contatos que agindo para manutenção das networks; utiliza-se de pessoas chave para atingir seus objetivos e, suas estratégias são planejadas a fim de persuadir e influenciar os outros; b) independência e autoconfiança, mantendo seu ponto de vista nos embates; expressa confiança na sua própria capacidade quando enfrenta desafios ou dificuldades, e tende a buscar independência em relação a normas e controle de outros.

Lenzi (2008) aprimorou este estudo com base em constructos de McClelland(1973) de Cooley (1990) e contribuição de ademais autores com o intuito de criar um questionário a fim de identificar as competências empreendedoras tanto na empresa como nos indivíduos.

O Quadro 1 dispõe sobre as competências empreendedoras elaboradas por Lenzi (2008):

**Quadro 1- Competências empreendedoras**

<b>BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)</b>
Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.
Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.
Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado.
<b>CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)</b>
Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.
Age para reduzir os riscos das ações propostas.
Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.
<b>EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)</b>
Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.
É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados.
Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.
<b>PERSISTÊNCIA (PER)</b>
Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.
Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.
Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.
<b>COMPROMETIMENTO (COM)</b>
Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.
Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho.
Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue.
<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)</b>
Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.
Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.
Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.
<b>ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)</b>
Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.
Suas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.
Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.
<b>PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)</b>
Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.
Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.
É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.
<b>PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)</b>
Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.
Consegue utilizar pessoas-chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.

Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.

### INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)

Está disposto a quebrar regras, suplantando barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.

Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.

É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.

Fonte: Lenzi (2008)

Conforme o Quadro 1, baseado em Lenzi (2008) pode-se compreender quais são as características que devem estar presentes nos indivíduos para que eles sejam caracterizados possuidores de determinada competência. Vale destacar que este foi o modelo adotado no questionário aplicado com os gestores de *startups* desta pesquisa.

Quando se fala em comportamento empreendedor, Silva, Fonseca e Araújo (2015) também asseveram que este é fundamental para a abertura ou expansão de uma empresa, uma vez que, a cultura, os hábitos e as necessidades de uma comunidade tem influência no comportamento do empreendedor, que assumem as características do ambiente em que vivem.

Ainda acerca do tema competências empreendedoras, destaca-se o estudo de Werlang e Engel (2015), onde percebeu-se que as competências: comprometimento, persistência, independência e autoconfiança são as que mais obtiveram destaque no perfil empreendedor da amostra, que contou com 75 gestores de microempresas. Em contrapartida, as competências com menos destaque e que merecem uma ênfase maior, refere-se ao estabelecimento de metas, busca de oportunidade e exigência de qualidade/eficiência.

Um estudo realizado por Dias e Martens (2016), trouxe dados significantes quando mostrou que, um dos fatores mais motivadores para o empreendedorismo seria o fracasso, ou seja, o insucesso empresarial aliado a habilidade em aprender foi o motivo de abertura de novas empresas para os entrevistados desta amostra.

Por fim, Zuccari e Belluzzo (2016), corroboram a afirmação de que o indivíduo empreendedor é aquele que toma as decisões dentro da empresa, sendo que, este deve conhecer continuamente todas as informações que podem vir a contribuir para a empresa, selecionando-as, buscando posteriormente repassar aos demais colaboradores, para que assim, atingir um objetivo traçado pelo empreendedor e pela organização como um todo.

## 2.3 As Startups

O termo *startup* descende de “Start” que quer dizer “iniciar” e “up” que significa “para cima” (MORAES *et al.* 2013). As *startups* surgiram com a bolha da internet nos Estados Unidos e popularizaram-se na década de 90. No Brasil, seu reconhecimento deu-se entre os anos de 1999 a 2001 (DORNELAS, 2008; GITAHY, 2011). Geralmente as *startups* caracterizam-se como sendo de base tecnológica, de espírito empreendedor, em busca constante por um modelo inovador, caracterizado por investimentos de risco atrelados à um ambiente de incerteza onde é desenvolvido o negócio, até que se tenha encontrado um modelo de sucesso (MOREIRA, 2010).

Com vistas ao entendimento das *startups*, muitos estudiosos inclinam-se sob a investigação de seu comportamento e posicionamento de mercados, além dos possíveis contributos ao crescimento econômico dos países (SANTA RITA, BAÊTA-LARA; BAÊTA,

2006; XAVIER; CANCELLIER, 2008; BRIGIDI, 2009; ADES *et al.* 2010; GITAHY, 2011; JANOTA; FREITAS, 2012; YOO *et al.* 2012; VIANA, 2012; MORAES *et al.* 2012; PADRÃO; ANDREASSI, 2013; BERNARDES *et al.* 2013).

Segundo Janota e Freitas (2012, p.12) as “Start-ups são inicialmente financiadas pelos próprios fundadores ou, ainda por amigos e familiares. Aliado a isso, oportunidades de financiamento crescentes surgem com o apoio do poder público.” Os autores evidenciam que os investidores anjo, como também são chamados, são seduzidos pelas *startups* devido ao seu risco/ lucro, perfil e escalabilidade, por apresentarem custos mais baixos na implantação e alta potencialidade de rebote sobre o investimento. Também lembram que sua criação depende de pesquisas a fim de desenvolver ideias ou novos conceitos do negócio, bem como desenvolvimento de potencial comercial

A implantação de uma *startup* atrai os empresários, por serem empresas de baixo custo e trazerem altos benefícios e lucratividade, porém correm maior risco que as empresas normais. Uma das vantagens das *startup* é o seu crescimento acelerado e com menos investimentos de capital, o necessário para sua criação é pesquisas a fim de desenvolver ideias ou novos conceitos do negócio bem como desenvolvimento de potencial comercial. (JANOTA; FREITAS, 2012)

Brigidi (2009) ressalta que as *startups* são consideradas empresas com menos de oito anos, e que até este ponto, não atingiram a maturidade de recursos. No entanto, defende sua importância econômica, exposta por sua capacidade de geração de empregos como também de inovações tecnológicas.

Segundo Carlomagno (2013) empreendedores de startup geralmente são jovens da geração Y, apresentam alto grau de competências empreendedoras, com destaque para o alto potencial de inovação e autonomia de gerir, bem como, maior flexibilidade em horários, buscam separar lazer de trabalho e são avessos à hierarquia.

Dornelas (2008) considera as *startups* como empreendimentos voltados à riqueza, visão de curto prazo e crescimento rápido. O governo tem incentivado a abertura dessa modalidade de empresas por proporcionarem um bem estar social a um grande número de pessoas e retornar inovação para o país.

Corporações *startups* não são necessariamente de pequeno porte, contudo seus recursos na maioria das vezes estão focalizados no lançamento, na empresa e no plano de negócios que considera a análise de mercado e ambiente. A empresa que se encontra em estágio embrionário, geralmente não participa de associações ou entidades de classe que podem auxiliar em atividades de monitoramento, tornando esta atividade uma ação não compartilhada (SALLES-FILHO; ALBERGONI, 2006).

As *startups* apesar de terem poucos colaboradores, são flexíveis e podem perpetrar de forma ágil as informações disponíveis, como ocorre em firmas de pequeno porte. Em contrapartida, esta especialidade evita que este tipo de corporação exerça influência nos comércios e ambiente onde atuam empresas de grande porte. Além do mais, na Internet, rendas monopolistas não são notadas excepcionalmente em *startups* até porque, companhias maduras podem computar com economias de escala, caracterização por marca ou proteção legal de propriedade intelectual. Essas por sua vez criam barreiras de mobilidade expressivas e podem originar tal tipo de renda. Corporações de hospedagem de recintos na Internet e



desenvolvedores de jogos são exemplares de negócios com madureza capazes de ganhar rendas monopolistas (XAVIER; CANCELLIER, 2008).

Um fator recorrente nas pesquisas de Rocha (2008) sobre o crescimento de empresas startup, é a motivação do empreendedor para o desenvolvimento de uma estratégia focada explicitamente no crescimento. Empreendedores que confiam e desejam o desenvolvimento, colocando-o como um alvo importante da empresa, alargam as chances de crescimento da organização.

O fato das *startups* estarem mais presentes na internet e/ou ramos tecnológicos, não significa que elas se restrinjam a esse meio. Este ramo atrai a maior parte de investimentos pois a internet é mais barata para criação de empresas de software do que a de indústrias. Ademais, empreendedores obstinados e espertos já perceberam que a maior riqueza do homem é ele mesmo e de que não há necessidade de bens materiais, quando se tem boas ideias para ganhar dinheiro (SEBRAE, 2014).

De acordo com Brigidi (2009), as *startups* se encontram em um cenário favorável para sua criação e seu desenvolvimento, devido às políticas de incentivo tecnológico, ao clima propício do empreendedorismo e em virtude das múltiplas oportunidades de parcerias com multinacionais. Sendo assim, há oportunidades para empreendedores iniciarem negócios inovadores, inclusive de alta tecnologia.

Por fim, Padrão e Andreassi (2013) afirmam que o espírito empreendedor que influencia os indivíduos na criação de *startups* de base tecnológica é de extrema importância, pois, contribui significativamente para a criação de empregos em setores tecnológicos. Além disso, é importante destacar que o Brasil investe significativamente em novas incubadoras tecnológicas, com o intuito de apoio a novas empresas, as *startups*.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza teórica-empírica, de abordagem quantitativa, descritiva, operacionalizada por meio de levantamento ou *survey*, seguindo as recomendações.

A coleta de dados foi realizada na modalidade online, via e-mail e contato em redes sociais dos gestores de startups catarinenses. Sendo assim, as pesquisadoras não precisaram estar presentes no momento da aplicação.

O questionário foi composto por 51 perguntas, dividindo-se em três blocos: O primeiro foi composto pela identificação do perfil da empresa e do respondente, que contém perguntas de gênero, idade, renda mensal, escolaridade, número de funcionários, local de atuação e cargo do empreendedor. Também foram realizadas perguntas direcionadas a empresa com o intuito de averiguar qual o tipo de *startup*, se a atividade desempenhada pelos empreendedores é exclusiva na *startup*, fase de desenvolvimento da *startup*, programas de apoio, aporte financeiro, tamanho da equipe, ano de fundação e faturamento anual.

O segundo bloco buscou identificar as competências empreendedoras desenvolvidas nos gestores das *startups*. Este bloco foi composto por questões de identificação geral onde o questionário é do tipo Likert 5 pontos, elaborado por Lenzi (2008), formado por questões de competências empreendedoras, numeradas de 1 a 30, pelas quais foi possível identificar competências variadas. Conforme Lenzi (2008), as competências empreendedoras são: Busca

de Oportunidades e Iniciativa (BOI); Correr Riscos Calculados (CRC); Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); Persistência(PER); Comprometimento (COM); Busca de Informação (BDI); Estabelecimento de Metas (EDM); Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); Persuasão e Rede de Contatos (PRC) e Independência e Auto Confiança (IAC).

Por último, o terceiro bloco mensura a satisfação dos gestores com a performance organizacional, que é baseado em Silveira-Martins (2012). O questionário também é de Likert 5 pontos, onde quanto mais próximo ao número 1 for a resposta, menor é o nível de satisfação em relação a performance organizacional, e quanto mais próximo do número 5, mais satisfeito.

A população da pesquisa compreende todas as *startups* do estado de Santa Catarina listadas no site: Startup SC (2014) o que compreende um total de 177 empresas no estado catarinense.

Foram enviados questionários online para todas as empresas *startup* catarinenses, por meio de contato disponibilizado online. Entretanto, obteve-se como retorno 70 questionários válidos, os quais foram considerados a amostra final desta pesquisa que ocorreu entre agosto e novembro de 2014.

A interpretação e análise dos dados realizou-se com auxílio do software Microsoft Excel e do software *IBM SPSS Statistics* 21.0., o qual é frequentemente utilizado em pesquisas das ciências sociais.

Inicialmente efetuou-se a análise descritiva do perfil dos respondentes, a qual buscou identificar o perfil do gestor e da empresa *startup*. Prosseguiu-se com a verificação das competências empreendedoras e o desempenho organizacional, que foram analisados por meio de estatística descritiva utilizando técnicas univariadas. Para isso realizou-se cálculos de média, desvio padrão, valores mínimo e máximo observados, assim como as frequências e suas devidas porcentagens para cada uma das respostas.

## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE OS RESULTADOS

### 4.1 Descrição do perfil da amostra

Apurou-se que o perfil dos gestores de *startups* é composto em sua maioria pelo gênero masculino, com faixa etária entre 21 a 30 anos de idade, ou seja, jovens e que atuam nas suas próprias empresas. Portanto, prevalecem os empreendimentos masculinos correspondendo a (92,9%) dos respondentes em relação a (7,1%) do gênero feminino. Os resultados da pesquisa também apresentam um alto grau de escolaridade de seus gestores, onde aproximadamente (70%) dos respondentes frequentam algum curso de graduação ou então, possuem graduação e/ou estão realizando alguma pós-graduação.

Quanto ao ano de fundação da empresa, os resultados apresentam que as empresas passaram a surgir com maior intensidade a partir do ano de 2012, podendo ser considerados investimentos recentes. A Tabela 1 representa o ano de fundação das *startups* entrevistadas.

**Tabela 1** - Ano de Fundação da *startup*

Ano de fundação	Frequência	(%)
2007	2	2,8
2009	3	4,3
2010	10	14,3
2011	5	7,1
2012	16	22,9
2013	18	25,7
2014	16	22,9
Total	70	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Percebe-se que a partir do ano de 2007 surgiram as primeiras *startups* pertencentes a esta amostra, com um ligeiro incremento a partir de 2010. Ocorrem menos fundações em 2011, entretanto, a partir do ano de 2012, surgem fundações com maior intensidade e que se mantiveram estáveis até 2014. O ano de 2013 contou com o maior número de fundações, contabilizando a abertura de 18 startups catarinenses.

Segundo os resultados, as *startups* pesquisadas são escaláveis, ou seja, nasceram para valer milhões em pouco tempo (62,9%). Outra parcela (18,6%) dos respondentes buscaram abrir a *startup* para satisfazer seus desejos de vida, trabalham para se manterem financeiramente, mas também pelo prazer de fazer o que realmente gostam. Em relação ao nível de desenvolvimento da empresa a maioria já está em funcionamento (61,4%), comercializando seus produtos e serviços para clientes já estabelecidos. A Tabela 2 situa a fase de desenvolvimento das empresas pesquisadas.

**Tabela 2** - Fase de desenvolvimento da *startup*

Fase	Frequência	(%)
Estamos em fase final de testes	2	2,9
Estamos em fase de desenvolvimento	9	12,9
Estamos em fase de prospecção (em busca do primeiro cliente)	8	11,4
Estamos redesenhando o produto/serviço	4	5,7
Estamos tentando escalar o negócio	4	5,7
Já estamos vendendo (já possuímos clientes)	43	61,4
Total	70	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Estes resultados espelham negócios já estabelecidos, em fase de amadurecimento e que possivelmente estarão realizando investimentos mais centrados nos resultados, com expansão rápida de mercados. Em relação às empresas *startups*, as equipes são compostas de 1 a 3 pessoas (45,7%). Já outras (34,3%) possuem de 4 a 7 pessoas em sua equipe. Estes dados seguem uma tendência nacional, apontada pela Panorama das *Startups* Brasileiras (2012) realizada pela empresa LUZ Geração Empreendedora, onde 49% das empresas

possuem equipes de 1 a 3 pessoas. Destaca-se que em Santa Catarina e no Brasil grande parte dos gestores de *startup* não possuem equipes grandes para gerir os negócios.

Cabe destacar que dentre as *startups* pesquisadas, (61,4%) conseguiram apoio de fomento ou editais, de investidores anjo e de fundos de investimento. A Tabela 3 representa a busca de aporte pelas empresas, ou seja, se elas buscaram recursos financeiros que pudessem auxiliá-las na abertura do seu negócio e como se sucedeu o aporte recebido pelas empresas.

**Tabela 3 - Busca de Aporte**

Busca de aporte	Frequência	(%)
Sim. Mas não conseguimos ainda.	16	22,8
Não	27	38,6
Sim. E conseguimos aporte de Investidores Anjo.	11	15,7
Sim. E conseguimos aporte de um Fundo de investimento.	3	4,3
Sim. E conseguimos de Órgãos de Fomento ou Editais.	13	18,6
Total	70	100,0

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2014)

A pesquisa também aponta que as *startups* catarinenses participantes são em sua maioria de pequeno porte, pois percebe-se que o seu faturamento bruto anual ainda é baixo. A Tabela 4 representam os dados de faturamento bruto anual das empresas entrevistadas.

**Tabela 4 - Faturamento Bruto anual**

Faturamento Bruto	Frequência	(%)
Até R\$60 mil reais	41	58,6
Entre R\$60 mil à R\$120 mil reais	7	10,0
Entre R\$120 mil à R\$360 mil reais	10	14,3
Entre R\$360 mil à R\$600 mil reais	3	4,3
Entre R\$600 mil à R\$1.200.000 reais	5	7,1
Acima de R\$ 1.200.000	4	5,7
Total	70	100,0

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2014)

Os dados mostram que (58,6%) das empresas faturam “até R\$ 60 mil reais”. Outras (14, 3%) possuem faturamento “entre R\$ 120 mil a R\$ 360 mil reais” e apenas (5,7%) das empresas possuem um faturamento acima de R\$1 milhão e 200 mil reais. Assim como exposto pelos autores SANTA RITA; BAÊTA-LARA; BAÊTA (2006) este faturamento pode estar atrelado ao fato de se trataram de empresas recentes e em pleno desenvolvimento.

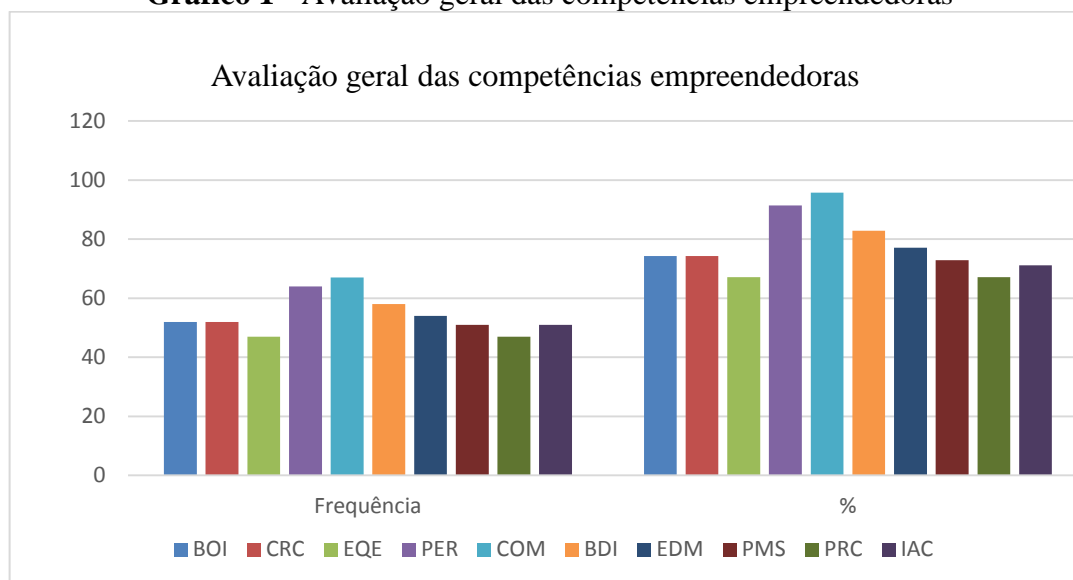
## 4.2 Análise das competências empreendedoras

Conforme os autores Fleury e Fleury (2001) as competências dos indivíduos são definidas por conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que podem estar alinhadas as práticas administrativas ou nos indivíduos.

A seguir, será apresentada a análise das competências empreendedoras definidas por Lenzi (2008) lembrando que o autor considera que os indivíduos possuem as competências empreendedoras caso elas apresentem uma pontuação igual ou superior a 12 pontos. Lenzi(2008) determina que a soma entre a escala ordinal entre os números de 1 a 5, apresente um resultado mínimo de 12 pontos.

O Gráfico 1 apresenta a avaliação geral das competências empreendedoras dos respondentes.

**Gráfico 1 - Avaliação geral das competências empreendedoras**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Conforme o Gráfico 1, dentre os 70 respondentes, pode-se perceber que em relação a frequência e percentual das competências analisadas, todas elas apareceram em grande parte da amostra, sendo que o mínimo apresentado foi 47 respondentes com as competências EQE e PRC. Já as competências que apareceram em mais de 60 respondentes foram a PER e COM.

À vista disso, algumas competências se destacaram mais do que outras nesta pesquisa. As competências com maiores pontuações foram: PER (persistência) correspondendo a 91,42% dos respondentes; COM (comprometimento) com 95,71% e também a competência BDI (busca de informações), com 82,85% dos empreendedores.

No entanto as competências encontradas em menor intensidade foram a PRC (persuasão e rede de contatos) e EQE (exigência de qualidade) ambas com 67,14% dos respondentes, e a competência IAC (independência e autoconfiança) com 71,14% de entrevistados.

Bracht e Werlang (2014) em sua pesquisa sobre as competências empreendedoras com produtores rurais catarinenses evidenciaram a mesma tendência de competências apresentadas pela presente pesquisa, onde a diferença se apresenta nos percentuais, mais incisivos para os gestores de *startups*. Assim como estes estudos, mais contribuições empíricas comprovam que tais competências se destacam em ambientes de altos riscos e incertezas.

De maneira similar, a pesquisa realizada por Werlang e Engel (2015) também apresentou resultados parecidos no estudo das competências em gestores de empresas de micro e pequeno porte, dentre as quais se destacaram: Comprometimento, Persistência e Iniciativa e Autoconfiança

Nestes casos, o diferencial do empreendedor, reside fundamentalmente na capacidade de adaptação, nas motivações peculiares que o incitam ao ineditismo e consequente êxito em seu empreendimento (TAKAHASCHI; ZAMPIER, 2011; BULGACOV; VICENZI, 2013; BORBA *et al.*, 2014; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Por fim, a Tabela 5 representa os resultados obtidos a partir da análise do grau de satisfação dos gestores em relação ao desempenho organizacional (DES) da empresa.

**Tabela 5 - Desempenho organizacional**

DES	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
DES1 – Lucratividade	3,01	0,955	1	5
DES2 - Crescimento das vendas	3,03	1,035	1	5
DES3 - Sucesso na retenção de novos clientes	3,50	1,004	1	5
DES4 - Faturamento mensal	2,64	0,964	1	5
DES5 - Desempenho geral	3,49	0,830	1	5
DES6 - Avanço de mercado/novos mercados (exportação/novas regiões)	3,27	1,062	1	5

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

A partir da análise da Tabela 5 evidencia-se que os valores médios de satisfação dos gestores encontra-se com valores relativamente medianos, sendo que quanto mais próximo ao número um, menos satisfeitos, e quanto mais próximos ao número cinco, mais satisfeitos. Os valores que aparecerem um pouco acima da média foram para os indicadores “sucesso na retenção de novos clientes”, “desempenho geral” e avanço de mercados/novos mercados”.

Isso indica que os gestores ainda esperam melhorar os resultados da sua empresa, visto que a maioria delas ainda está em estágio inicial de negociações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais, baseadas no contexto do estudo desenvolvido, sugestões para eventuais trabalhos que possam agregar mais informações sobre startup e ainda as limitações do estudo.

Esta pesquisa, que teve como objetivo geral identificar as competências empreendedoras dos gestores de *startups* do estado de Santa Catarina contou com uma amostra de 70 gestores. Para atingir os objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de natureza teórico-empírico, de abordagem quantitativa e descritiva, que foi realizado por meio de uma survey. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário de competências empreendedoras de Likert 5 pontos criado por Lenzi (2008).

Na busca pela caracterização dos gestores e as empresas *startups*, os dados encontrados demonstraram que os empreendedores possuem em média entre 21 a 30 anos de idade. Em relação ao gênero prevalecem os empreendimentos conduzidos pelo gênero

masculino correspondendo (92,9%) dos respondentes em relação a (7,1%) do gênero feminino. Isso demonstra que mesmo com a predominância dos gestores do gênero masculino, as *startups* já estão contando com uma parcela a frente destes empreendimentos ainda considerado um fenômeno recente. Já em relação ao grau de escolaridade, a maior parte possui ensino superior incompleto e outra parcela significativa já está cursando a pós-graduação.

Em relação ao perfil das empresas, ficou evidenciado que as *startups* pesquisadas são escaláveis, ou seja, nasceram para valer milhões em pouco tempo (62,9%), o que vem ao encontro do significado desse tipo de empresa. Esses dados corroboram a afirmação dos autores atestando que as *startups* já nascem com o intuito de dar certo, seu crescimento é mais rápido que as empresas normais e os empreendedores trabalham em condições incertas (GITAHY, 2011; SEBRAE, 2014). Outra parcela (18,6%) dos respondentes buscaram abrir a *startup* para satisfazer seus desejos de vida, trabalham para se manterem financeiramente, mas também pelo prazer de fazer o que realmente gostam. Essa é uma característica que pode-se evidenciar em função do perfil jovem destes empreendedores.

As empresas *startups* participantes desta pesquisa são de pequeno porte, constituídas na sua maioria por equipes de 1 a 3 funcionários, ou por equipes de 4 a 7 funcionários. Cabe destacar que dentre as *startups* pesquisadas, 61,4% conseguiram apoio de fomento ou editais, de investidores anjo e de fundos de investimento. O faturamento bruto anual destas empresas ainda é baixo, sendo que a maioria delas, (58,6%), faturam até R\$ 60 mil reais. Outras (14,3%) das empresas possuem faturamento “entre R\$ 120 mil a R\$ 360 mil reais” e apenas (5,7%) das empresas possuem um faturamento acima de R\$1 milhão e 200 mil reais. Assim como exposto pelos autores Santa Rita, Baêta-Lara e Baêta (2006) este faturamento pode estar atrelado ao fato de se trataram de empresas recentes e em pleno desenvolvimento.

Visando identificar as competências empreendedoras dos gestores das *startups*, pode-se dizer que as competências empreendedoras que apareceram com maior destaque nesta pesquisa foram o comprometimento, persistência e a busca de informações.

A competência “comprometimento” está presente em (95,71%) dos respondentes, o que os caracteriza como preocupados em manter seus compromissos com responsabilidade.

A segunda competência identificada nesta pesquisa foi a “persistência”, a qual refere-se a (91,42%) dos respondentes. Isso garante que os respondentes não medem esforços para o alcance dos seus objetivos e são confiantes ao assumir situações difíceis, fatores estes que facilitam o seu crescimento.

Em terceira colocação destacou-se a competência “busca de informações”, presente em (82,85%) dos empreendedores. Esta competência corresponde a atualização dos empreendedores, onde pode-se perceber que a busca de conhecimento de áreas que atendam às exigências do consumidor e do mercado é constante pelos respondentes.

A identificação da satisfação dos gestores em relação ao desempenho organizacional permite afirmar que, de acordo com os resultados, os gestores ainda não estão totalmente satisfeitos com o faturamento mensal da sua empresa. Sendo assim pode-se inferir que as empresas ainda apresentam-se em estágios iniciais de desenvolvimento e precisam melhorar o seu desempenho financeiro para que os gestores sintam-se satisfeitos.

De maneira geral pode-se concluir que os gestores de *startups* apresentam todas as competências elencadas por Lenzi (2008), sendo que a maioria delas apresenta-se de maneira

muito intensa nos respondentes. Infere-se ainda que os gestores são pessoas competentes, possuem persistência, buscam informações, destacam-se por serem diferenciados dos empreendedores convencionais além de serem jovens, possuem maior comprometimento com o seu negócio e lutam por seu espaço no mercado.

Inerente pode-se afirmar que são pessoas não tão ligadas ao salário e sim, pela sua satisfação pessoal que está acima de outras realizações, o que os torna profissionais com perfis diferenciados e empreendedores.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. R. G.; OLAVE, M. E. L. Aprendizagem empreendedora experiencial: estudo de múltiplos casos de pequenos empreendedores sergipanos . **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 44-60, 2015.
- BERNARDES, R. C; VARELA, C. A; CONSONI, F. L. SACRAMENTO, E. S. Ensaio sobre as virtudes do capital de risco corporativo para projetos de alta tecnologia no setor agrícola: a trajetória inovadora da Alellyx Applied Genomics e da Cana Vialis. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.2, p.327-340, abr./maio/jun. 2013
- BORBA, Kátia C. E. L.; LIZOTE, S.A.; MEDEIROS, B.; LUIZ, P. A. de B.; TERRES, J.C. Competências Empreendedoras: um Estudo com os Gestores de Empresas Instaladas na Incubadora da Universidade do Vale do Itajaí. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, **Anais...SEGET**, RJ-22 a 24 de Outubro de 2014.
- BRACHT, D. E; WERLANG. N. B. Desenvolvimento de competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, **Anais...ANPAD**, RJ-13 a 17 de setembro de 2014.
- BRIGIDI, G. M. **Criação de conhecimento em empresas start-up de alta tecnologia**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15590/000685007.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 de abril de 2014.
- BULGACOV, S.; VICENZI, S. E.; Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista Ciências da administração**, v. 15, n. 35, p.208-221, abr. 2013.
- CARLOMAGNO, B. **Startups: a onda de jovens empreendedores**. Disponível em:  
<<http://www.diarioweb.com.br/novoportal/Noticias/Economia/133497,,A+onda+de+jovens+empreendedores+e+compartilhar+conhecimento.aspx>>. Acesso em 23 de maio de 2014.
- CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. **Journal of Business and Management**. Volume 16, Issue 1. Ver. I (Jan. 2014).
- DIAS, T. R. F. V.; MARTENS, C. D. P. Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial Proposição de um Modelo Conceitual. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 172-202, 2016.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. – 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p.05-16.



- FEUERCHÜTTE, S.G; GODOI, C. K. Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro. In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro **Anais... ANPAD**, RJ- 22 a 26 de setembro de 2007.
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Tradução: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luiz Moreira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr-jun.1999.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001: 183-196.GLOBAL.
- GITAHY, Y. **O que é uma start up?** Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online,2011. Disponível em:<<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 06/05/2014.
- GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J. B. As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, **Anais... ANPAD**, SP- 19 a 23 de setembro 2009.
- HARTMANN, V. H. P. **Startup: uma nova forma de empreender**. Brasília 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3966/1/20962401.pdf>>. Acesso em: 12 de maio de 2014.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução: Teresa Felix de Souza. 7.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.
- JANOTA, D; FREITAS B. Start-ups: **Como empresas embrionárias rumam a caminhos milionários**. Editora: Nova Terra. Rio de Janeiro. 2012.
- LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/.../12/.../tese\\_fernando\\_lenzi\\_usp.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/.../12/.../tese_fernando_lenzi_usp.pdf)> Acesso em: 10 de Abril de 2014.
- LENZI, F. C; RAMOS, F; MACARRI, E. A; MARTENS, C. D.P. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade** - v. 28, nº 82, p.117-130, jan-abr. 2012.
- MAMEDE, M. I.; MOREIRA, M. Z. Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2005, Curitiba. **Anais... Curitiba: ANPAD**, 2005.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, Sept. 2000.
- MORAES, R. R. et al. Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia, Resende, **Anais... SEGET**, RJ, 28 a 30 de Outubro de 2012.
- MORAES, R. R. et al. Empreendedorismo Start up e investidores angel: uma análise mercadológica no setor tecnológico paraense. In: XXIV ENANGRAD, Florianópolis **Anais... ENANGRAD**, SC 29 de setembro a 2 de outubro de 2013.

- MOREIRA, D. **O que é uma startup?** RevistaEXAME.com. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 12 de maio de 2014.
- NUNES, M. **Startup catarinense vence concurso nacional. 2014.** Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/index.php/mais-sobre-ciencia-e-tecnologia/7432-startup-catarinense-vence-concurso-nacional>>. Acesso em 23-05-2014.
- PADRÃO, L. C.; ANDREASSI, T. O Desempenho de Startups de Base Tecnológica: um estudo comparativo em regiões geográficas brasileiras. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 7, p. 66-79, 2013.
- ROCHA, F. B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups.** Dissertação (mestrado) - Fundação Getúlio Vargas centro de estudos em estratégia e competitividade – São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5760/176595.pdf?sequence=1>>. Acesso em 27 de abril de 2014.
- SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao Empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SALLES-FILHO, S.; ALBERGONI, L. A Trajetória Recente do Venture Capital no Brasil. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado **Anais...ANPAD**, RS- 17 a 20 de outubro de 2006.
- SANTA RITA, C; BAËTA-LARA F.M.C; BAËTA, A. M.C. Start-Ups de Base Tecnológica: a Capacitação dos Empreendedores-Pesquisadores. In: XXIV Simposio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado **Anais...ANPAD**, RS. 17 a 20 de outubro de 2006.
- SEBRAE. **Feira do Empreendedor recebe 82 mil pessoas e tem recorde de público.** Disponível em: <<http://feiradoempreendedor.sebraesp.com.br/noticias/feira-do-empreendedor-recebe-82-mil-pessoas-e-tem-recorde-de-publico#.U1x-dFVdU1M>> Acesso em: 27 de abril de 2014.
- SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras.** Tese de doutorado da Universidade do Vale do Itajaí, 2012.
- SILVA, W. A. C.; FONSECA, R. A.; ARAÚJO, E. A. T. 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, p. 33-65, 2015.
- STARTUP SC. **Mapa Startups de Santa Catarina. 2014.** Disponível em <<http://mapa.startupsc.com.br/>>. Acesso em 14 de maio de 2014.
- VIANA, R. B. C. **A Estratégia na Incerteza: explorando cenários para empresas recém-criadas no mercado brasileiro de tecnologia da informação.** Reuna, v. 17, n. 3, p. p. 85-98, 2012.
- XAVIER, W. G.; CANCELLIER, E. L. P. L. Estratégia e monitoramento em empresas startup de tecnologia – um estudo de caso. XXV Simpósio de gestão da inovação tecnológica, Brasília **Anais... ANPAD**, D.F – 22 a 24 de outubro de 2008.
- TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch, ZAMPIER, Marcia Aparecida. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos ebape. br**, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, p. 565-585, Jul. 2011.

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

**Revista ÁGORA**, v. 20, n. 1, p. 5-24, jan./jun. 2015.

YOO, C. et al. Key Value Drivers of Startup Companies in the New Media Industry—The Case of Online Games in Korea. **Journal of Media Economics**, v. 25, n. 4, p. 244-260, 2012.

ZAMPIER, M. A; TAKAHASHI, A. R. W; TEIXEIRA, R. M. Intraempreendedorismo Feminino e Desenvolvimento de Competências Empreendedoras: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração de Curitiba-PR.

**Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 25, p. 34-61, 2011.

ZUCCARI, P.; BELLUZZO, R. C. B. A Competência em Informação e o Perfil Empreendedor no Âmbito das Organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 61-71, 2016.