



JOSÉ MARQUES PEREIRA JUNIOR

PERFIL COMPORTAMENTAL DO *FOUNDER* DE *STARTUP*

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

JOSÉ MARQUES PEREIRA JUNIOR

Perfil comportamental do *founder* de *startup*

Orientador – Prof^a. Dr^a Patricia Viveiros de C. Krakauer

**Dissertação de mestrado apresentada
ao Programa de Mestrado em
Administração das Micro e Pequenas
Empresas da Faculdade Campo Limpo
Paulista para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

CAMPO LIMPO PAULISTA
(2018)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UNIFACCAMP, com dados informados pelo próprio autor

P492p

Pereira JR., José Marques

Perfil comportamental do *founder de startup* / José Marques Pereira Junior. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

1. *Startup*. 2. Programas de aceleração. 3. Comportamento empreendedor. 4. Diagnóstico M.A.R.E[®]. I. Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

JOSÉ MARQUES PEREIRA JUNIOR
Perfil comportamental do *founder* de *startup*

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Patrícia Viveiros de C. Krakauer
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
UNIFACCAMP

Prof^a. Dr^a. Vânia Maria Jorge Nassif
UNINOVE

A Deus pelo dom da vida, a minha esposa Rosi, meu filho João Victor e a minha mãe Oraci pela paciência e por serem meu lastro, e as minhas maiores incentivadoras e mentoras nesta jornada Mirza Laranja e Prof.^ª Dr.^ª Patrícia Krakauer, pelo despertar da vida acadêmica e principalmente por acreditarem que “tudo” fosse possível.

AGRADECIMENTOS

Um comentário feito logo no início desta jornada, dentro do contexto acadêmico, sobre o trabalho do pesquisador ser árduo e solitário, me fez refletir e até duvidar, sobre eu estar diante de uma decisão correta. Hoje acredito que esta afirmação é verdadeira, no entanto creio que a solidão pode, e deve ser, substituída pelo propósito em retribuir o aprendizado recebido, além de honrar a todos aqueles que nos incentivam, nos ajudam e nos conduzem a momentos nobres como esse. Por isso creio que foi uma decisão correta em seguir com este desejo de troca e de aprendizagem. Por isso sou grato, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e a minha família por estes meses de dedicação, compreensão e ser minha base, para que tudo isso fosse possível.

Agradeço ao SEBRAE-SP, por apoiar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, onde personifico esta gratidão na figura da Gestão e Coordenação da Unidade Cultura Empreendedora, em nome de Juliana Gazzotti e Mirza Laranja, por serem exemplos de liderança, inspiração, colaboração e que a cada dia nos fazem ser proeminentes em nossas ações para a realização de nossa missão organizacional.

Sou grato a todos os Professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração/MPA da UniFACCAMP, que além dos conceitos nos trouxeram um novo olhar sobre a pesquisa aplicada no desenvolvimento de nossa sociedade. Personifico este agradecimento na figura de mestres como a Prof^a. Dr^a Patricia Krakauer por seu brilhantismo e generosidade, ao Prof. Dr. Roberto Coda, com suas considerações precisas e por me desafiar a ir além (muito obrigado!), e aos meus grandes mestres e “mentores”, Prof. Dr. Djair Picchiai e Prof. Dr. Elio Takeshi Tachizawa, por suas inúmeras contribuições em meio as experiências, ensinamentos e fraternidade.

Concluindo sou grato aos “eternos amigos” de jornada tanto no MPA UniFACCAMP: Suzy, Camila, Aline, Cristina, Claudia, Edna, Elaine, Djalma, Biondi, Allan, Rodrigo, Kleber, Armando, “Juninho”, Sebastião e tantos outros que fizeram esta jornada ser ainda mais valiosa. E aos meus “irmãos” de NSE/ESE: Alessandra, Elisabete, Leticia, Adriano, Charles, Leandro, Jaercio e Fernando (nesta reta final) que deram o suporte necessário para que pudesse encarar este desafio e me cobrindo nas devidas ausências, para a conclusão dos créditos (Sexta Sua Linda). Muito obrigado a todos!

“A sabedoria é o princípio de toda e qualquer riqueza”

Salomão

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: Com a crescente participação das *startups* e os Programas de Aceleração em nossa sociedade, é relevante compreender que são estes *founders* que buscam suporte destas iniciativas, quais são os seus perfis comportamentais e orientações motivacionais frente a outros empreendedores, e que em alguns casos causam até uma certa idolatria, destes *founders*, pelos seus pares ou até mesmo um comportamento *hubris*, na estruturação do negócio.

Problema e Objetivos: Identificar os perfis comportamentais predominantes nos *founders* de startups que buscam apoio nos programas de aceleração, com o objetivo de otimizar seus resultados por meio de ações específicas, junto a estes *founders*, que possam favorecer longevidade da startup e eficácia do Programa de Aceleração. Além analisar os *founders* de sucesso e *founders* em formação em relação a sua trajetória e perfil comportamental.

Abordagem metodológica: A pesquisa tem sua natureza exploratória - descritiva, de abordagem quantitativa, utilizando-se do mapeamento por meio do Diagnóstico M.A.R.E.[®], apontando qual o perfil comportamental predominante no *founder* de startup. Além utilizar de teste Qui-quadrado e Análise de Correspondência Múltipla, para as análises dos perfis dos *founders* de startups em diferentes estágios e comparado a diferentes organizações.

Resultados Alcançados: Diante dos resultados que foram alcançados foi possível evidenciar a breve proeminência da Orientação Empreendedora, seguido da Orientação Mediadora, frente aos outros estudos, segundo o mapeamento utilizando o Diagnóstico M.A.R.E.[®] como instrumento de pesquisa comportamental. Além de apontar os perfis motivacionais Articulador, Competidor, Produtor e Considerador como os mais relevantes junto aos *founders* de startups.

Implicações Práticas: Diante da luz da teoria ao fazer uma revisão teórica, foi possível associar aquilo que se anseia dos resultados dos programas de aceleração com as demandas e cotidiano de seus gestores e os *founders* que buscam seu desenvolvimento por meio destas iniciativas.

Contribuição: A pesquisa contribui, no aumento nas pesquisas com a temática startups em nosso contexto local, assim como na possibilidade de otimização dos resultados de programas de aceleração, seja por meio de diagnóstico de entrada, além de customização com foco na taxa de efetivação dos mesmos, por meio do perfil de seus ingressantes.

Palavras-Chave: *Startup*, Programas de Aceleração, Comportamento Empreendedor, Diagnóstico M.A.R.E.[®].

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose of research: *With the growing participation of startups and acceleration programs in our society, it is important to understand that these are founders seeking support these initiatives, which are their behavioral profiles and motivational opposite directions to other entrepreneurs, and in some cases can wash them up to a certain idolatry, of these founders by their peers or even a hubris behavior, during the structuring of the business.*

Problem and Objectives: *To identify the behavioral profiles prevailing in the founders of startups that seek support in the acceleration programs, with the objective of optimizing their results through specific actions, together with these founders, that can favor startup longevity and effectiveness of the Program. Acceleration. Besides analyzing the founders and founders of successful training in relation to its history and behavioral profile.*

Methodological approach: *The research has its exploratory - descriptive quantitative approach, using the mapping through the diagnosis M.A.R.E.®, pointing that the predominant behavioral profile on startup founder. Besides using Chi-square and multiple correspondence analysis test for the analysis of the profiles of the founders of startups in different stages and compared to different organizations.*

Results Achieved: *In view of the results achieved, it was possible to highlight the brief prominence of the Entrepreneurial Orientation, followed by the Mediator Orientation, compared to the other studies, according to the mapping using the M.A.R.E® Diagnosis as a behavioral research instrument. Besides pointing out the motivational profiles Articulator, Competitor, Producer and Considers People as the most important next to founders of startups.*

Practical Implications: *Forward the light of theory when doing a theoretical review on: Behavioral Competences; Behavior, Motivation, Entrepreneurial Mentality; Startups and Acceleration Programs.*

Contribution: *The research contributes, in the increase in the researches with the topic of startups in a local context, as well as in the possibility of optimization of the results of acceleration programs, either by means of entrance diagnosis, besides customization with focus on the effective rate of the by the profile of their entrants.*

Key Words: *Startup, Acceleration Programs, Entrepreneurial Behavior, M.A.R.E.® Diagnostics*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A NÃO SELEÇÃO DE STARTUPS PARA O CICLO DE ACELERAÇÃO	12
FIGURA 2 - ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	13
FIGURA 3- RESULTADO PARA BUSCA "COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR"	17
FIGURA 4 - RESULTADO PARA A BUSCA "MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA"	18
FIGURA 5 - RESULTADO PARA A BUSCA "MENTALIDADE EMPREENDEDORA"	19
FIGURA 6 -SÍNTESE DE PERFIS COMPORTAMENTAIS DO DIAGNÓSTICO M.A.R.E.®	54
FIGURA 7 - NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO FOUNDER	65
FIGURA 8 - ÁREAS DE FORMAÇÃO DO FOUNDER	66
FIGURA 9 - EXPERIÊNCIA DO FOUNDER COM PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO	67
FIGURA 10 - OS ASPECTOS DOS FOUNDERS DE SUCESSO	69
FIGURA 11 - MAPA PERCEPTUAL PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO X PERFIL COMPORTAMENTAL	81
FIGURA 12 - MAPA PERCEPTUAL DOS PERFIS MOTIVACIONAIS ENTRE FOUNDERS EM FORMAÇÃO X FOUNDERS DE SUCESSO	85

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - VISÃO GERAL DOS ARTIGOS PESQUISADOS POR TEMA	17
QUADRO 2 - RESULTADO GERAL DA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	21
QUADRO 3 - AS INTERFACES DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	28
QUADRO 4 - TEORIAS MOTIVACIONAIS RELEVANTES	33
QUADRO 5 - DEFINIÇÃO DE TERMOS	45
QUADRO 6 - COMPARAÇÃO ENTRE AS ORIENTAÇÕES DE FROMM E AS ORIENTAÇÕES DO M.A.R.E.[®]	53
QUADRO 7 - AS ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS DO DIAGNÓSTICO M.A.R.E.[®], SUAS COMPETÊNCIAS COM BASE EM SEU PERFIL COMPORTAMENTAL	55
QUADRO 8 - CARACTERÍSTICAS DOS FOUNDERS DE SUCESSO E SUAS STARTUPS	70
QUADRO 9 - O PERFIL COMPORTAMENTAL DOS FOUNDERS DE SUCESSO	78
QUADRO 10 - AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS X PERFIL COMPORTAMENTAL CORRESPONDENTE	88
QUADRO 11 - PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- CORRELAÇÃO DAS ÁREAS A PARTIR DA BIBLIOGRAFIA COM BASE NAS PALAVRAS-CHAVE E RESUMO	23
TABELA 2 PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	50
TABELA 3 - SUMÁRIO DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA	59
TABELA 4 - IDADE E TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS FOUNDERS (GERAL / SEXO)	64
TABELA 5 -TEMPO DE DEDICAÇÃO DO FOUNDER A STARTUP.....	67
TABELA 6 -DISTRIBUIÇÃO PERFIS COMPORTAMENTAIS M.A.R.E. COM BASE COMPARATIVA ENTRE AMOSTRA NACIONAL, GESTORES DE MPE E FOUNDERS DE STARTUPS	72
TABELA 7 - CÁLCULO DO QUI-QUADRO EM PARCELAS DO PERFIL MOTIVACIONAL.....	73
TABELA 8 - CÁLCULO DO QUI-QUADRO EM PARCELAS DA ORIENTAÇÃO MOTIVACIONAL.....	73
TABELA 9 - MEDIDAS DE DESCRIMINAÇÃO DA ACM.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de Startups
ASTD	<i>American Society for Training and Development</i>
IRI	<i>Industrial Research Institute</i>
M.A.R.E	Mediador, Analítico, Receptivo, Empreendedor
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
A C	Análise de Correspondência
A C M	Análise de Correspondência Múltipla
MPE	Micro e Pequena Empresa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA E APLICABILIDADE DA PESQUISA.....	9
1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	13
2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	14
2.1 RESULTADOS E MAPA DA BIBLIOGRAFIA	16
2.1.2 Resultados do levantamento	16
2.1.2 Mapa da Bibliografia	20
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3.1 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.....	25
3.2 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	28
3.2.1 Motivação Empreendedora	32
3.2.2 Mentalidade Empreendedora	35
3.3 STARTUPS.....	37
3.3.1 Programas de Aceleração de Startups.....	40
3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS	44
4. MÉTODO	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO	46
4.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	47
4.2.1 Os dados gerais da pesquisa e a estratégia de coleta	47
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA: DIAGNÓSTICO M.A.R.E.®	51
4.3.1 Os perfis comportamentais que estruturam o Diagnóstico M.A.R.E.®.....	54
4.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	56
4.4.1 Técnicas Estatísticas:	56

4.4.2 Análise Comparativa:	60
4.5 ÉTICA DA PESQUISA	61
5. RESULTADOS DA PESQUISA.....	63
5.1 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO DOS <i>FOUNDERS</i>	63
5.1.1 Perfil Geral dos Founders	63
5.1.2 Perfil dos founders de sucesso	68
5.2 RESULTADOS DIAGNÓSTICO M.A.R.E®	71
5.2.1 – Os perfis comportamentais predominante no founder em formação.	71
5.2.2 – Os perfis comportamentais founder de sucesso e a associação com o founder em formação.	78
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA E A PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS <i>FOUNDERS</i> EM FORMAÇÃO.....	87
5.3.1 – Atividades propostas para desenvolvimento das Competências Comportamentais para os <i>founders</i> de startups em formação.....	91
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	97
6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	98
REFERÊNCIAS	99

1. INTRODUÇÃO

A figura de empreendedores que fundaram empresas sempre trouxe fascínio, curiosidade e influências sobre suas gerações. Sejam eles de reconhecimento internacional - como Henry Ford, Thomas Edison, Andrew Carnegie, Walt Disney, Rowland Hussey Macy - ou mesmo fundadores de empresas de projeção local e com exposição internacional - como Irineu Evangelista Souza (Barão de Mauá), Francesco Matarazzo, Assis Chateaubriand, José Ermírio de Moraes, Rolim Amaro. Talvez o que difere na sociedade atual, seja a velocidade e o impacto com a qual as coisas acontecem e como as informações são absorvidas por esta geração contemporânea, que vivenciam a discussão do empreendedorismo e seus exemplos ganhando espaço nos centros de formação, nos meios de comunicação e em toda a sociedade de uma forma geral.

Figuras como Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Larry Page e Sergey Brin, Elon Musk, Romero Rodrigues, Gustavo Caetano, Marcio Kumruian e Eduardo Saverin, entre outros, em suas histórias quase extraídas da jornada do herói de Joseph Campbell (BLANK; DORF, 2012), acabam por influenciar, inspirar e referenciar diversos proponentes a empreendedores, em diversos locais ao redor do mundo. Estes fundadores de *startups*, ou simplesmente *founders*, que por meio de suas empresas inovadoras, contradizem a lógica empresarial dos fundadores que os precederam, por simplesmente contrariar da lógica empresarial de uma era, mas apostarem no dinamismo de seus modelos de negócios, nos avanços tecnológicos e suas estruturas de negócios enxutas.

A questão é que estas empresas inovadoras em seus modelos de negócios, ou apenas por hora tratadas como *startups* - como exemplos *UBER*, *AirBnB*, *AMAZON*, *NETFLIX*, *GOOGLE*, 99 (agora sem o TAXI), *COMPARAONLINE*, *NUBANK* entre outras - vêm mudando o cenário e a forma que as pessoas consomem seus produtos e serviços e até mesmo como se comportam. Por isso diversos empreendedores buscam explorar o surgimento destas oportunidades.

Segundo dados da Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS, 2014) apontava mais de 4,2 mil instituições entre suas filiadas, das quais, cerca de 50% estão

na região Sudeste e cerca de 31% estão no estado de São Paulo, seguidos de Minas Gerais (9%) e Rio de Janeiro (8%) (NA PRÁTICA, 2017).

Se por um lado os números e resultados parecem satisfatórios e promissores, por outro, esta realidade parece estontear os *founders* de outra época. Segundo dados apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), números mostram que 73% dedicam 100% de seu tempo à *startup* 48% deixaram emprego, com carteira assinada, 50% ficaram sem ter salário por cerca 2 a 3 anos, 49% não conseguiram tirar sua ideia do papel, 28% já estiveram em outra *startup*, números estes correlacionados ao percentual de empreendedores que admitem terem falido em outra *startup* (SEBRAE, 2015; SEBRAE, 2016).

Outro dado a ser destacado, é o estudo sobre a mortalidade das *startups* brasileiras, realizado pela aceleradora *Startup Farm*, uma das precursoras deste modelo de apoio e desenvolvimento de *startups*, no qual 18,06% destas empresas fecham em até dois anos de funcionamento; 66,67% fecham entre dois e cinco anos e 73,68% fecham com mais de cinco anos (STARTUP FARM, 2016; SEBRAE, 2015,).

No entanto para Radojevich-Kelley; Hoffman (2012), em sua pesquisa sobre o ecossistema americano, estes números se invertem onde 20% fracassam em algum momento no programa, e 75% estão ativas. No entanto Hochberg *et al.* (2015 p. 4) aponta que “apesar deste tipo de iniciativa movimentaram bilhões de dólares em investimento, US\$4,4 bilhões, apenas 3,5% têm uma saída exitosa”. Ambos os estudos são contundentes sobre os projetos que permanecem neste processo de desenvolvimento mais de 35% das empresas levantaram uma rodada significativa de investimentos dentro de um ano após a conclusão do programa de aceleração (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012; HOCHBERG *et al.*, 2015).

Mas se os cenários são ambíguos, o que levam estes empreendedores a buscarem por este tipo de empreendimento, e principalmente, o porquê parte destes empreendedores buscam a modalidade de apoio por meio de programas de aceleração, que já somam cerca de 40 aceleradoras, que aportaram aproximadamente R\$ 51 milhões em aproximadamente 1100 startups. Lembrando que mais que, em se falando de recursos financeiros, o real valor das aceleradoras está na infraestrutura

disponibilizada, capacitações em negócios, além da rede de mentores que auxiliam na estruturação deste modelo de negócios (ABREU; CAMPOS, 2016).

Diante do exposto, acredita-se que as respostas para tais apontamentos possam estar associadas ao objeto de estudo desta pesquisa que é o perfil comportamental do *founder* de *startup* de sucesso, que se apresenta neste estudo como uma empresa estruturada, com mais de 03 anos de fundação, geradora de receita e renda, além de ter recebido investimentos externos (STARTUP FARM, 2016; ABSTARTUP, 2014, SUMERMEIER, 2017). Uma vez que é possível este mapeamento, se este perfil comportamental predominante pode ser desenvolvido ou até mesmo otimizado junto a outros *founders* em formação, que estão em estágios incipientes, egressos, ou participantes de programas de aceleração, que ainda possuem uma jornada a ser desenvolvida até alcançar o patamar de seus antecessores.

1.1 Problema de Pesquisa

A problemática deste estudo parte da observação prática deste autor, em acompanhar o estreitamento agressivo durante as seleções de projetos em programas de aceleração, no quais existe uma chamada pública para estes programas, que atrai a atenção de milhares de preponentes (BARREHAG *et al.*, 2012).

No entanto, segundo Abreu e Campos (2016, p. 33) “independentemente da aceleradora possuir ciclos previamente definidos, ou não, são selecionadas em média 7 *startups* por ciclo de aceleração. Com destaque para uma aceleradora que seleciona até 30 *startups* por ciclo”.

Desta forma, percebe-se o gargalo nesta ação no qual há uma demanda recorrente de milhares destes empreendedores por esses programas, contra uma quantidade de vagas na casa das centenas para esses programas em território brasileiro (ABREU; CAMPOS, 2016; GUST LATAM, 2016).

Mas o porquê estas *startups* acabam por se tornar objetos de desejos destes empreendedores e dos programas de aceleração nestes últimos anos? Para responder a esta reflexão, vale salientar que diversas das soluções tecnológicas que são aplicadas em nosso cotidiano, além da geração de novos negócios, nasceram dos desejos e anseios

de jovens empreendedores, a partir de inquietudes, busca por protagonismo e pela necessidade de verem seus problemas resolvidos.

Mesmo que isso represente em seu primeiro momento uma total falta de interesse do público consumidor ou até incompatibilidade com as tecnologias existentes na ocasião (LIVINGSTON, 2009). Desta forma, diante desta recusa em aceitar a negativa como verdade absoluta, criaram meios para a viabilidade de seus projetos, fundando suas próprias empresas; mesmo diante de situações adversas e inerentes ao risco. Algumas vezes seguem apresentando um certo desprezo por este risco, por conta de um sentimento de extrema autoconfiança (SUNDERMEIER, 2017; HAYWARD *et al.*, 2010) na geração destes negócios escaláveis, que são as bases de uma *Startup*.

A realidade de uma *startup* em fase inicial diverge da realidade de grandes empresas consolidadas, que possuem além de total infraestrutura, seus departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento, reservas e acesso aos recursos financeiros, econômicos e diversidade de conhecimento, para a geração de novos produtos e serviços (BLANK; DORF, 2014).

No caso das *startups*, comumente, o inverso a este cenário é uma realidade, no qual tudo isso se restringe ao papel desempenhado por seus fundadores de *startups*, ou simplesmente *founders*, além de um time reduzido de pessoas. Tendem a compensar esta escassez momentânea com criatividade, dinamismo e motivação e um orgulho excessivo e uma autoconfiança exagerada, o que se pode denominar como sendo, empreendedor *hubris* (SANDERMEIER, 2017).

Ainda reforçando esta visão Sandermeier (2017, p. 03) ter este sentimento de autoconfiança exagerada é “[...] um pré-requisito necessário para os *founders* de *startups*, que, de outra forma, ficariam desanimados à luz de taxas de falhas tão elevadas quanto 80%”.

Desta forma, ao buscar compreensão sobre de que forma estas *startups* se consolidam em empresas estruturadas, e se existe um perfil predominante destes *founders* mediante aos quais fatores comportamentais e motivacionais podem ser

analisados, e até mesmo a serem trabalhados, para fortalecer a longevidade de *startups* que objetivam ser empresas estruturadas.

As definições sobre *startups* já apresentam uma compressão abrangente sobre sua função dentro de uma sociedade, mas seguindo as referências contemporâneas como sendo “Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p. 24), ou “Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, recorrente e lucrativo confiável, repetível e escalável” (BLANK; DORF, 2014, p. XVII). Assim, estas empresas nascentes acabam trazendo oportunidades e desenvolvimento para o meio em que estão inseridas.

Startups escaláveis são o trabalho dos empreendedores tecnológicos. Eles fundam uma empresa acreditando que sua visão irá mudar o mundo e resultará em uma companhia com vendas contadas nas centenas de milhões, senão bilhões, de reais. Os primeiros dias de uma *Startup* escalável são dedicados à busca de um modelo de negócio que permita trilhar este caminho. Escala maior e crescente exige investimento de capital de risco de dezenas de milhões para garantir expansão rápida. (...) tendem a aglomerar-se em centros de tecnologia, tais como Vale do Silício, Shanghai, Nova York, Bangalore e Israel, e representam uma pequena porcentagem dos empreendedores, mas cujo potencial de retorno invulgar atrai quase todo o capital de risco (e a imprensa) (BLANK; DORF, 2014 p. XVII).

Neste sentido, uma das iniciativas que desponta como referência para este tipo de modelo de desenvolvimento de negócios são os programas de aceleração de projetos inovadores, ou programas de aceleração de *startups*, que surgiu no Vale do Silício em 2005. Dados apontam que hoje existem cerca de 400 aceleradoras ao redor mundo, e que somente em 2016, movimentaram cerca de US\$ 200 milhões em investimentos diretos nos projetos acelerados por estes programas (GUST GLOBAL, 2016).

Observa-se que as contribuições que as aceleradoras trazem para o ecossistema em que atuam, são capazes de gerar receitas de até vinte vezes o valor que foi investido em uma *startup*, além de elevar o estágio de ideias promissoras ao nível de empresas rentáveis e geradoras de emprego, desenvolvimento e renda, alcançando cifras bilionárias em termos de valor de mercado (STARTUP CHILE, 2016; STARTUP FARM, 2016). No Brasil, estima-se que existam entre 25 a 40 programas de que estão em funcionamento (ABREU; CAMPOS, 2016; GUST LATAM, 2016).

Apesar de promissor, os modelos de aceleração de *startups* apresentam um gargalo muito peculiar, em que a taxa de maturação alcançada por estes projetos comumente é abaixo dos 15%, dentro do seu ambiente de aceleração; apesar de todo empenho aplicado na formação ou preparação destes empreendedores, e na condução de seus projetos até levá-los ao patamar mercadológico (GUST LATAM, 2016; STARTUP CHILE, 2016).

A necessidade de acelerar estes projetos surge pela rapidez e evolução das tecnologias empregadas e o dinamismo de seus modelos de negócios somados ao desejo de seus criadores e empresas que investem nestas inovações. E na agilidade, pois isso é sinônimo de resultado e posicionamento diante de um mercado cada dia mais informado (ARRUDA *et al.*, 2012; KOHLER, 2015).

Retomando o foco desta pesquisa, se por um lado existe esta necessidade de rapidez, no outro existem o aprendizado de pessoas visionárias e criativas que planejam e executam estas soluções. Segundo Blank e Dorf (2014, p.30) “A tarefa dos fundadores é transformar a visão e as hipóteses que se têm em fatos”.

Assim são os empreendedores que sofrem influência desse meio, devido à influência da exposição frequente de casos exitosos, pelo fato de serem consumidores de soluções ou pela busca ávida deste modelo de negócio que gere impacto em sua sociedade. Visão esta que é apontada por Livingston (2009, p.11), que traz sua consideração, na qual “os *founders* geram seus impactos na sociedade, apesar de eles não terem ideia, inicialmente, do fruto de suas ações”. Isso corrobora que não só de competências técnicas são formados estes empreendedores, mas também existe uma inclinação muito presente das competências comportamentais na formação destes empreendedores, ou na forma destemida como encaram este processo de desenvolvimento. Segundo a visão de Ries (2012, p.09) e Blank e Dorf (2014, p.40), estes *founders* tem paixão pelos anseios de seus clientes e tranquilidade em um ambiente caótico; além de outros aspectos comportamentais que necessitam de melhor exploração e definição ao longo deste trabalho.

Desta forma, a pergunta de pesquisa a ser trabalhada por este estudo é:

Quais são os perfis comportamentais predominantes nos founders de startups que buscam apoio nos programas de aceleração?

1.2 Objetivos

O objetivo geral (OG) desta pesquisa foi: Apresentar uma proposta de ações que auxilie os gestores dos programas de aceleração a desenvolverem, ou otimizarem, suas iniciativas de desenvolvimento de *startups* para o fortalecimento das competências comportamentais de *founders*.

Para se alcançar este objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos (OE):

OE - 1: Mapear os perfis comportamentais predominantes dos *founders* em formação em estágios iniciantes de suas *startups* e em que estes perfis se diferenciam ou se equivalem de outros gestores e fundadores em outras atividades ou segmentos econômicos;

OE - 2: Analisar os perfis comportamentais predominantes em *founders* de sucesso em *startups* já consolidadas, e se é possível correlacionar estes perfis com os *founders* em formação.

1.3 Justificativa e aplicabilidade da Pesquisa

As figuras icônicas de empreendedores contemporâneos já mencionados nesse capítulo se replicam pelo mundo, por sua capacidade de realização, partindo de uma visão informal de negócio e poucos recursos e fizeram suas histórias. Hoje jovens profissionais, não pela cronologia, mas pelo ímpeto de realização, que possuem anseios por conquistas, uma extrema autoconfiança, além do desejo de contribuir com a sociedade, que busca deixar seu legado por meio de suas empresas valiosas com presença e reconhecimento global.

Por aqui, em terras brasileiras, também possuímos nossas referências de *founders* como: Romero Rodrigues (Buscapé), Marcio Kumruian (*NetShoes*), Gustavo Caetano (*SambaTech*), Júlio Vasconcelos (Peixe Urbano), Renato Freitas (99Taxis, hoje só 99) Rafael Belmont (*NetShow.Me*), Paulo Tenório (*Trakto*) entre outros. Isso mesmo diante do cenário político e socioeconômico adversos ao ambiente de negócios, além

de fatores associados à cultura da formação para o emprego e o ambiente burocrático que juntas são barreiras naturais para inovação, mas que serviram de gatilho para mudança de atitude para estes *founders* (SEBRAE, 2016; ARRUDA *et al.*, 2012).

Segundo Livingston (2009, p.11), pode corroborar com observação na qual: “O mundo pensa que estes fundadores têm uma confiança sobre-humana, mas muitos estavam inseguros ao iniciarem seus negócios”. Essas características marcantes podem ser explicadas pelo perfil comportamental dos *founders*. Para Coda (2016, p.122) este perfil comportamental pode ser representado como:

[...] uma fonte de informações para um autoconhecimento mais ampliado que viabilizam as tomadas de decisão mais racionais em ambientes de trabalho, evitando o stress profissional e oferecendo a possibilidade de colocar em pratica uma estratégia de atuação [...] direcionada para o melhor aproveitamento do talento humano em organizações no cargo atual ou em posições futuras (CODA, 2016, p.122).

Assim de uma forma mais abrangente, pode ser apresentada como características predominantes do perfil destes *founders*, como sendo pessoas realizadoras, mesmo diante da incerteza, determinados em fazerem as coisas certas, e perseverantes e “resilientes”. (LIVINGSTON, 2009 p.12). Corroborando com estes aspectos, segundo o SEBRAE (2015), o perfil destes empreendedores possui as seguintes características comportamentais e traços de personalidade:

Ambiciosos, apaixonados por empreender, abertos, acessíveis, democráticos, atirados, “caras de pau”, sem nenhum senso de hierarquia, colaborativos, acostumados a trabalhar em grupo, criam empresas para vender (em lotes de ações, ou toda a empresa), destemidos, sem medo da crise, quase ingênuos, “resilientes” se dispõem a investir 6 anos num projeto incerto (SEBRAE, 2015).

Sobre o aspecto do perfil que é muito valorizado pelos gestores de programas de aceleração, junto aos *founders* que submetem seus projetos aos seus ciclos de aceleração, vale destacar aqueles, com certa frequência, demonstram: flexibilidade mental, empatia com os clientes, comprometimento, receptivos aos novos direcionamentos dos mentores, paixão pelo negócio, inteligência interpessoal e capacidade de gerar redes produtivas em função do negócio e do ecossistema de uma forma geral. (LIVINGSTON, 2009; BARREHAG *et al.*, 2012; RODRÍGUEZ, 2015).

Em complemento à observação apresentada, este perfil de *founder* é comumente uma pessoa de formação elevada, obstinado, com experiência no segmento de atuação, abre mão de sua estabilidade profissional e financeira e investe intensamente na construção deste empreendimento. Sua motivação vem da possibilidade de executar a sua ideia e montar um negócio próprio com sucesso. No entanto, tem no âmbito pessoal, uma das suas principais dificuldades que é conciliar as demandas do dia-a-dia com as demandas da empresa e a falta de dinheiro (SEBRAE, 2015). E refletindo estes aspectos na gestão do negócio, os fatores que influenciam na mortalidade destes negócios estão associados aos conflitos entre os sócios e o desalinhamento entre a proposta de valor (STARTUPFARM, 2016; ARRUDA *et al.*, 2012).

Assim, a busca de meios para mitigação de risco para aqueles que desenvolvem estes modelos de negócios ganha notoriedade. Segundo Arruda *et al.* (2012, p.12), “quando a *startup* está instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque, a chance de descontinuidade da empresa é 3,45 vezes menor do que a de uma *startup* instalada em escritório próprio ou sala/loja alugada”. Apesar de parecer algo simples, as aceleradoras buscam *startups* que tenham um certo nível de maturidade do negócio ou de concepção da ideia, de modo a contribuir com o seu desenvolvimento (ABREU; CAMPOS, 2016). Além disso um fator preponderante para a não escolha de uma *startup*, está diretamente associada ao time e sua capacidade de execução conforme ilustra a Figura Nº 1 e a explanação no parágrafo a seguir:

Um dos principais fatores para uma Startup não ser selecionada no processo de seleção é estar com uma “Equipe inadequada” para o desenvolvimento do negócio (93,5%), seguida por “Demanda ineficaz” e “Falta de escalabilidade”, ambos com respectivamente (51,6%). Também foram identificados outros fatores, como por exemplo, “Mercado pequeno” (6,5%), seguido de “Não resolve um problema relevante” e “Não ter nenhuma receita”, ambos com 3,2% respectivamente (ABREU; CAMPOS, 2016, p.36).

Desta forma a justificativa prática do presente estudo está associado ao papel do *founder* no sucesso de seu negócio, que conceberam seus negócios desde o início, tomando riscos necessários, usando de planejamento, tendo liderança dentro e fora dos negócios (BANN, 2009).

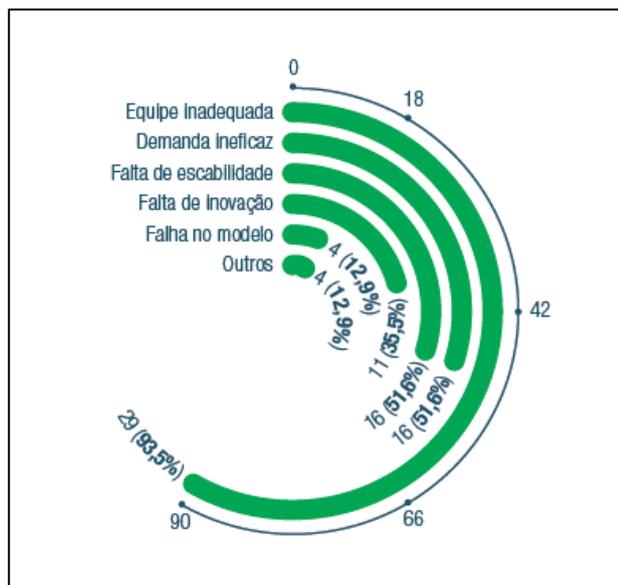


Figura 1 - Fatores que contribuem para a não seleção de startups para o ciclo de aceleração

Fonte: Abreu; Campos (2016, p. 36).

Como justificativa teórica, percebeu-se que, ao associar os termos aceleradoras de *startups* e competências empreendedoras, poucas são as pesquisas que despontaram nas bases investigadas, a saber, EBSCO e *ProQuest*. Esse levantamento bibliográfico foi realizado entre março e agosto de 2017 utilizando-se para a busca os termos “*Entrepreneurial Behavior*”, “*Entrepreneurial Motivation*” e “*Entrepreneurship Mindset*”, tendo como principal refinador de busca a associação da palavra “*startup*”, dentre de um intervalo de publicações superior a 2011. O fato de não fazer uso de bases de pesquisas nacionais, se deu por conta das pesquisas preliminares que se mostraram inconsistentes ou com pouca eficácia na busca por resultados.

Os resultados alcançados estão apresentados no capítulo 02, assim como o mapa bibliográfico organizando os textos compilados, além dos textos do acervo deste pesquisador e as matérias sugeridos pela orientação deste projeto, coletados ao longo das fases de cumprimento dos créditos do Programa do Mestrado. Vale ressaltar que apesar dos aspectos relacionados a comportamento empreendedor, motivação e mentalidade empreendedora estarem evidenciadas nas bases de pesquisas, quando associados à palavra *startups*, poucos foram os artigos selecionados ou mesmo inexistentes, conforme poderá ser observado no capítulo oportuno.

Neste sentido a aplicabilidade deste estudo contribui no aumento nas pesquisas com a temática *startups*, assim como na possibilidade de otimização dos resultados destes programas de aceleração. Seja por meio de diagnóstico de entrada, além de possível customização destes programas, com foco no aumento da taxa de efetivação e concretização dos projetos, por meio do perfil de seus ingressantes a serem desenvolvidos e otimizados. Desta forma, acredita-se que ao trazer a luz para os aspectos dos perfis comportamentais dos *founders* envolvidos na construção destas *startups*, estes resultados auxiliam na compreensão e formação de empresas que venham a fortalecer o ecossistema, bem como aumentar a taxa de retorno do capital empregado nestes programas.

1.4 Organização da Dissertação

A disposição deste estudo foi organizada em 06 capítulos conforme pode ser observada na Figura 2.

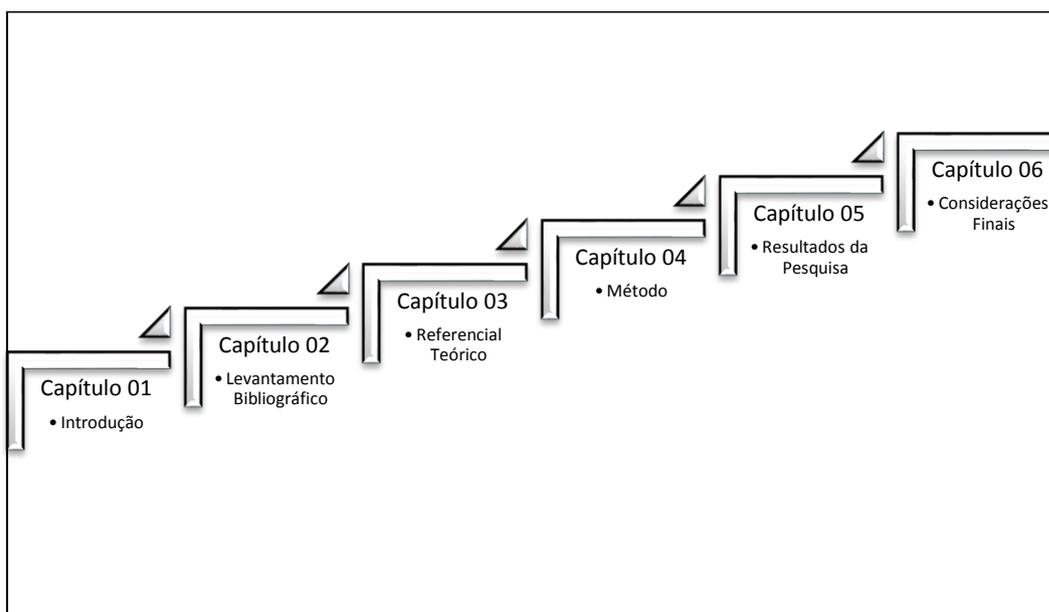


Figura 2 - Organização da dissertação

Diante do exposto, o primeiro capítulo, refere-se à introdução e à contextualização da pesquisa, bem como os aspectos relacionados ao problema de pesquisa, os objetivos: geral e específicos, além da justificativa do estudo, no qual a partir destes apontamentos preliminares se desenvolve todo o trabalho a ser realizado.

No segundo capítulo retrata o levantamento bibliográfico assim como o método utilizado e seus resultados transcritos tanto de forma ordenada por listas, assim como por meio de mapa bibliográfico, visando trazer maior sustentação para o referencial teórico utilizado por este estudo.

O terceiro capítulo traz para o estudo a base da pesquisa de campo, sendo ancorado pelo referencial teórico, onde foram abordados os conceitos de: Competências Comportamentais e a escolha do Diagnóstico M.A.R.E® como instrumento de avaliação; Comportamento Empreendedor, com enfoque principal nos aspectos de Motivação e Mentalidade Empreendedora; culminando com as definições de *startup* e Programas de Aceleração.

Já no quarto capítulo traz a metodologia utilizada nesta pesquisa de uma forma mais ampla e refinada pelas técnicas utilizadas, seguidos dos procedimentos de coleta e análise de dados, bem como os procedimentos éticos utilizados na pesquisa de campo.

O capítulo cinco traz os resultados coletados, a começar pelo perfil sócio demográfico dos respondentes, tanto dos *founders* em formação, quanto os *founders* de sucesso. Outro fato é a apresentação dos resultados dos perfis comportamentais coletados por meio do Diagnóstico M.A.R.E® que traz os resultados encontrados na pesquisa de campo, assim como a análise dos resultados encontrados analisando o *founders* de sucesso. Desta forma, é possível trazer a contribuição com a sugestão de ações que favoreçam o desenvolvimento ou otimização dos perfis comportamentais que podem favorecer a longevidade e o retorno esperado por estas *startups*.

E finalizando, o sexto capítulo, expõe as considerações finais sobre o estudo realizado; assim como as suas limitações e sugestões para futuros estudos, seguido do referencial utilizado por esta pesquisa, assim como os apêndices e anexos contidos como material de apoio para compreensão dos fatos e de auxílio aos futuros pesquisadores.

2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

O levantamento bibliográfico realizado serviu como alicerce para a revisão da literatura do presente estudo servindo como base exploratória por meio do

levantamento preliminar dos artigos com aderência a área da pesquisa. Segundo Cronin *et al.* (2008) o objetivo da revisão da literatura é atualizar o leitor por meio da literatura corrente sobre um tópico e formar a base para outro objetivo, como justificativa para futuras pesquisas na área.

Com base em Creswell (2007); Cronin *et al.* (2007); Gil (2010); De Sordi (2013), este processo foi estruturado da seguinte forma:

- 1) Foram definidos os critérios de inclusão ou exclusão;
- 2) Feito isso, foram selecionadas e acessadas a literatura nas bases de dados disponíveis nas relações apresentadas nas contribuições nas quais serviram de base de levantamento. Para este estudo foram as bases EBSCO e *ProQuest*, com maior aderência ao objeto de estudo;
- 3) Foi avaliada a qualidade da literatura incluída na revisão;
- 4) Desta forma, foram analisados, sintetizados e divulgados os resultados encontrados.

As buscas foram realizadas entre os meses de março e agosto de 2017, sobre publicações que ocorreram entre 2011 – 2017. Foram consideradas as publicações em revistas científicas que tenham revisão por especialistas, que apresentaram em seu título ou em seu resumo as seguintes palavras escritas de forma direta ou de maneira associada com a temática principal: Comportamento Empreendedor, Mentalidade Empreendedora, e Motivação Empreendedora associadas a palavra *startups*.

As bases de pesquisa que foram utilizadas foram a EBSCO e *ProQuest* fazendo uso de seus recursos de refinamento de buscas por meio de organizadores e filtros, objetivando uma acurácia na seleção dos artigos que foram selecionados de forma direta na busca pelas palavras ou por meio de operadores booleanos (*And, Or, ou Not*) (CRONIN *et al.*, 2007 p. 4; GIL, 2010 p. 57).

Foram também considerados alguns artigos seminais entre outros materiais indicados pela orientação deste projeto, com a finalidade de aumentar o conhecimento por determinadas áreas do campo da pesquisa. Outro ponto de relevância foi a utilização do acervo pessoal deste pesquisador, artigos, livros e relatórios aderentes ao

tema *startups* e aceleradoras que foram coletados ao longo da conclusão dos créditos do programa.

2.1 Resultados e Mapa da Bibliografia

Esta seção se subdivide em dois itens: a) Resultado do levantamento, apontando as estratégias, relevância e combinações utilizadas para critérios pesquisados, e b) Mapa da bibliografia, com a finalidade de facilitar a visualização e condução da pesquisa por meio das áreas de abrangência.

2.1.2 Resultados do levantamento

Durante o processo de levantamento da teoria, percebeu-se que ao associar os termos aceleradoras de *startups* e competências empreendedoras, os resultados das buscas são quase inócuos de forma preliminar. No entanto, conforme a sugestão de Gil (2010), ao trazer uma certa engenhosidade na combinação dos critérios a serem pesquisados, utilizando-se para as buscas em resumos e palavras-chaves dos termos em inglês: “*Entrepreneurial Behavior*” (Comportamento Empreendedor); “*Entrepreneurial Motivation*” (Motivação Empreendedora); “*Entrepreneurship Mindset*” (Mentalidade Empreendedora), os resultados começaram a surtir o efeito desejado para a pesquisa.

O principal refinador de busca para esses casos, foram os critérios de relevância da publicação e os aspectos das publicações possuírem revisões às cegas feitas por especialistas (*double blind review*); estarem em um intervalo de publicações superior a 2011; e finalizando este filtro, a associação da palavra “*startup*” no título, resumo ou palavra-chave. O fato de não fazer uso de bases de pesquisas nacionais, se deu por conta da fragilidade das pesquisas preliminares que se mostraram inconsistentes ou com pouca eficácia na busca por resultados. Neste sentido os resultados alcançados, conforme quadro abaixo foram no total 28 artigos, dos quais 07 apresentaram duplicidade em relação aos artigos previamente selecionados; sendo 02 artigos em motivação empreendedora no *ProQuest*, seguidos de 05 artigos em mentalidade empreendedora (Vide Quadro 1):

Quadro 1- Visão geral dos artigos pesquisados por tema

Tema	Total Pesquisa	Duplicados	Selecionados
Comportamento Empreendedor	12	-	12
Mentalidade Empreendedora*	10	5	5
Motivação Empreendedora*	6	2	4

Os resultados alcançados em “*Entrepreneurial Behavior*” (Comportamento Empreendedor) partem de um universo de mais de 9.000 artigos desde o ano de 1937, sendo redefinidos para quase 1600 artigos pela relevância do periódico e as datas de publicação entre os anos de 2011 a 2017; culminando em 50 artigos associados a palavra “*startup*” ao resumo e/ou palavras-chave. Após uma breve leitura dos resumos e palavras-chaves, no tipo de leitura exploratória ou leitura *scanning* foram seguidos, de uma leitura seletiva ou do tipo *skimming* para ver a aderência do texto a proposta de pesquisa (GIL, 2010 p. 58; DE SORDI, 2013 p. 48) foram acolhidos 12 artigos após leitura para efeito de aprofundamento da leitura, conforme demonstra a Figura 3:

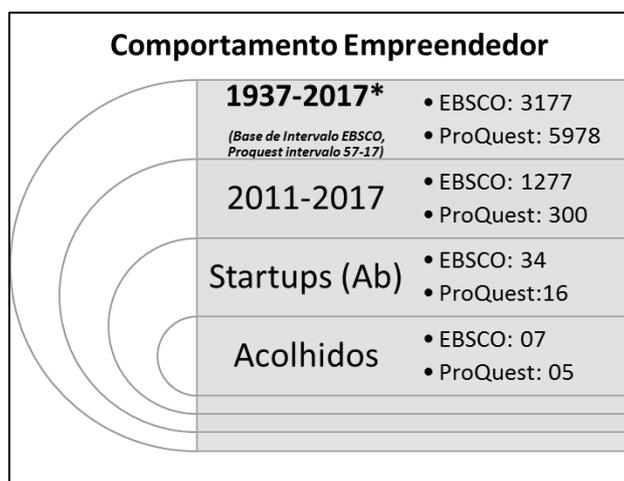


Figura 3- Resultado para busca "Comportamento Empreendedor"

A relação dos artigos selecionados por estes critérios, está apresentada no Apêndice A ou explanados com maior abrangência dentro do quadro geral da bibliografia incorporada no Apêndice B:

Do mesmo modo, os resultados alcançados em “*Entrepreneurial Motivation*” (Motivação Empreendedora); têm como ponto de partida um universo cerca de 1.150 artigos desde o ano de 1939, sendo redefinidos para cerca 380 artigos pela relevância do periódico e as datas de publicação entre os anos de 2011 a 2017; culminando em 21 artigos associados a palavra “*startup*” ao resumo e/ou palavras-chave. Após uma breve leitura dos resumos e palavras-chaves, no tipo de leitura exploratória ou leitura *scanning* foram seguidos, de uma leitura seletiva ou do tipo *skimming* para ver a aderência do texto à proposta de pesquisa, foram acolhidos 06 artigos, desconsiderando 02 artigos já presentes em outras pesquisas, sendo que 04 foram selecionados após leitura para efeito de aprofundamento da leitura, conforme apresentado na Figura 4.

Seguindo os mesmos princípios da busca anterior, a relação dos artigos selecionados por estes critérios, está apresentada juntamente ao Apêndice A ou explanados com maior abrangência dentro do quadro geral da bibliografia incorporada no Apêndice B.

Motivação Empreendedora	
1939-2017* <small>(Base de Intervalo EBSCO, Proquest intervalo 01-17)</small>	•EBSCO: 1109 •ProQuest: 39
2011-2017	•EBSCO: 359 •ProQuest: 26
Startups (Ab)	•EBSCO: 15 •ProQuest: 06
Acolhidos	•EBSCO: 03 •ProQuest: 01* (mais 02 duplicados)

Figura 4 - Resultado para a busca "Motivação Empreendedora"

Finalizando esta etapa preliminar de busca, os resultados alcançados para “*Entrepreneurship Mindset*” (Mentalidade Empreendedora); têm como ponto de partida um universo cerca de 800 artigos desde o ano de 1992, sendo redefinidos para cerca 105 artigos pela relevância do periódico e as datas de publicação entre os anos de 2011 a 2017; culminando em 29 artigos associados a palavra “*startup*” ao resumo e/ou palavras-chave. Seguindo os mesmos métodos de leitura das seleções anteriores, foram acolhidos 10 artigos, desconsiderando 05 artigos já presentes em outras pesquisas, sendo que 05 foram selecionados após leitura para efeito de aprofundamento da leitura, conforme demonstrado na Figura 5:

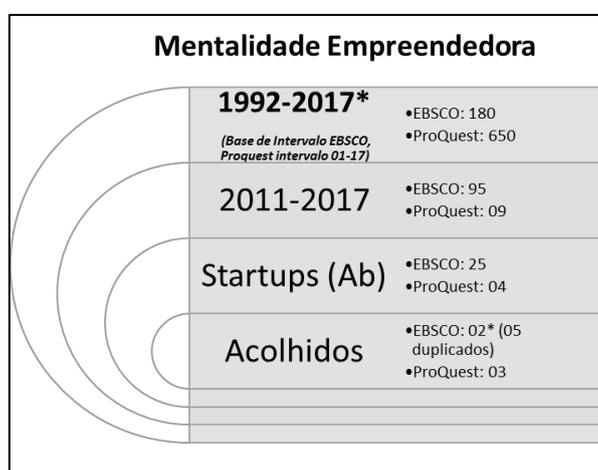


Figura 5 - Resultado para a busca "Mentalidade Empreendedora"

Assim, com os mesmos princípios da busca anterior, e encerrando a princípio as buscas preliminares, a relação dos artigos selecionados por estes critérios, está apresentada juntamente com o Apêndice A ou explanados com maior abrangência dentro do quadro geral da bibliografia incorporada no Apêndice B.

Após os levantamentos apresentados por meio desta pesquisa bibliográfica, no qual foram acolhidos 21 artigos para a base de pesquisa deste estudo; foram adicionados outros 13 artigos com abordagem a Programas de aceleração de *startups*, além de 03 artigos sobre aspectos da Competência Comportamental, entre outros documentos e livros que seguem o direcionamento da Orientadora para a realização desta pesquisa. O acervo pessoal apresentado por este pesquisador, foi coletado ao

longo do curso dos créditos do Programa de Mestrado, justamente para que, ao chegar na etapa de elaboração do projeto, parte deste conhecimento gerado pudesse ter sido capitalizada.

O resultado final desta busca, culminou em uma estrutura preliminar de 37 artigos, que tem como base os três princípios apresentados na busca por palavras-chave da bibliografia que são: Comportamento Empreendedor, Mentalidade Empreendedora e Motivação Empreendedora; associados aos princípios do tema do acervo que são: *Startup*, Aceleradoras de *startups* e Competências Comportamentais. Desta forma, o resultado final desta consolidação dos artigos apresentados está disponível no Apêndice 01, assim como os demais documentos pertinentes ao referencial teórico trabalhado por este pesquisador.

2.1.2 Mapa da Bibliografia

Uma vez que os artigos acolhidos por meio de uma leitura tipo *skimming*; um mapa visual foi elaborado para facilitar a condução das pesquisas da bibliografia selecionada, delimitando os campos de abrangência da pesquisa, assim como as áreas de debilidade e ou de pouca exploração, conforme os aspectos apresentados por De Sordi (2013, p. 48) e Creswell (2007, p.55).

A partir das 05 palavras-chaves levantadas: comportamento empreendedor, mentalidade empreendedora, motivação empreendedora, competências comportamentais, *startups* e aceleradoras; uma análise mais aprofundada sobre os resumos e as demais definições apresentadas por seus autores nas palavras-chaves dos artigos, pode-se alcançar outros 08 campos de estudos atendidos aos artigos selecionados, totalizando um total de 13 campos de estudos. Estes campos foram selecionados a partir da recorrência presente em mais de três artigos distintos, e não apenas de forma isolada, ou seja, que fosse pertinente a somente à aquele estudo de forma isolada.

Assim de forma geral, as 13 áreas de estudos que foram levantadas junto aos 56 artigos acolhidos, seguindo a análise das palavras-chaves e dos resumos foram: Empreendedorismo; *Startup*; Empreendedor; Aceleradoras; Comportamento Empreendedor; Novos Negócios; Vivência; Competências comportamentais; Inovação;

Incubadora; Mentalidade Empreendedora; Capital Humano e Motivação (Vide Quadro 2).

Quadro 2 - Resultado Geral da Análise Bibliográfica

Palavras-chaves	Quantidade de Artigos relacionados	Relação de Artigos selecionados ao tema
Empreendedorismo	26	1,2,3,4,5,7,9,10,13,15,16,17,18,20,21,22,24,26,28,30,31,32,33,34, 35 e 36
Startup	20	2,3,6,8,13,14,15,17,18,19,24, 25, 27, 28, 29, 30,31, 33, 35 e 37
Empreendedor	14	2, 3, 4,5,6,7,17,20, 22, 25,27, 29, 31 e 36
Aceleradoras	12	6, 8, 13,14,15, 17, 28, 29, 30, 31, 33, 35
Comportamento Empreendedor	11	2, 7, 9, 10, 16, 18, 21, 26, 27, 29 e 37
Novos Negócios	10	1, 2, 4, 5, 17, 20, 25, 28, 35 e 37
Vivência	9	1, 3, 10, 23, 24, 26, 27, 34 e 37
Competências comportamentais	8	11, 12, 18, 23, 26, 32, 34 e 36
Inovação	7	06, 15, 16, 19, 20, 22 e 35
Incubadora	7	06, 09, 13, 14, 21, 28 e 30
Mentalidade Empreendedora	6	02, 22, 24, 27, 32 e 37
Capital Humano	6	11, 12, 21, 32, 34 e 36
Motivação	6	11, 19, 21, 22, 25 e 37

Ao analisar os resultados do levantamento bibliográfico e elencar as áreas de maior aderência por parte das publicações, segundo suas palavras-chave e resumos, pode-se perceber dentre as 05 principais áreas os temas: Empreendedorismo (26 artigos), *Startup* (20 artigos), Empreendedor (14 artigos), Aceleradoras (12 artigos) e Comportamento Empreendedor (11 artigos). Seguidos de artigos que tinham relação aos temas: Novos Negócios (10 artigos), Vivência ou *Expertise* Empreendedora (09 artigos), Competências Comportamentais (08 artigos). Finalizando os artigos que continham aderência às áreas como: Inovação e Incubadora (07 artigos cada área) e Mentalidade Empreendedora, Capital Humano e Motivação (com 06 artigos em cada área). Estas escolhas têm como base a afirmação da De Sordi (2013, p. 93) de que: “As palavras-chave não devem ser genéricas, e sim retratar a especificidade do conteúdo no

texto”; assim como o resumo “[...] deve sintetizar a ideia principal da pesquisa realizada e redigida no texto científico; [...]”, segundo a visão de seus autores. Estes resultados podem ser analisados com maior profundidade no Apêndice C – Mapa Conceitual da Bibliografia a partir da relação original apresentada em Apêndice A.

Uma vez realizada esta estruturação, ao analisar o mapa conceitual da bibliografia foi percebida a relação direta das áreas pesquisa: Comportamento Empreendedor, Mentalidade Empreendedora e Motivação sendo sustentadas pelos pilares Empreendedorismo e *Startup*, que estão presentes de forma transversal quase a totalidade das demais áreas mencionadas, servindo desta forma de eixo de sustentação do estudo que está sendo praticado. Assim também fica evidenciado as correlações mais frequentes entre Empreendedorismo às áreas correlatas como Vivência Empreendedora, Capital Humano e Vivência Empreendedora se comparado as questões que envolvam *Startup* e Inovação, Novos negócios, Incubadoras e Aceleradoras.

Desta forma, uma nova análise do conteúdo foi realizada ao correlacionar todas as 13 áreas apresentadas pelos artigos acolhidos, e comparando elas entre si, buscando quais são as áreas que são aderentes entre elas. O resultado preliminar que foi alcançado, mostra que as relações a empreendedorismo, comportamento empreendedor e a figura do empreendedor estão presentes em todos os artigos apresentados. Conforme mostra o Tabela 1.

Tabela 1- Correlação das áreas a partir da bibliografia com base nas palavras-chave e resumo

Palavras-chaves	Empreendedorismo	Startup	Empreendedor	Aceleradoras	Comportamento Empreendedor	Novos Negócios	Vivência	Competências comportamentais	Inovação	Incubadora	Mentalidade Empreendedora	Capital Humano	Motivação
Empreendedorismo	100%	60%	71%	67%	73%	80%	67%	63%	71%	71%	67%	67%	33%
Startup	46%	100%	57%	100%	45%	60%	44%	13%	57%	71%	67%	0%	50%
Empreendedor	38%	40%	100%	33%	36%	60%	22%	13%	43%	14%	50%	83%	33%
Aceleradoras	31%	60%	29%	100%	9%	30%	0%	0%	43%	71%	0%	0%	0%
Comportamento Empreendedor	31%	25%	29%	8%	100%	20%	44%	25%	14%	29%	50%	17%	33%
Novos Negócios	31%	30%	43%	25%	18%	100%	22%	0%	29%	14%	33%	0%	33%
Vivência	23%	20%	14%	0%	36%	20%	100%	38%	0%	0%	50%	17%	17%
Competências comportamentais	19%	5%	7%	0%	18%	0%	33%	100%	0%	0%	17%	83%	17%
Inovação	19%	20%	21%	25%	9%	20%	0%	0%	100%	14%	17%	0%	33%
Incubadora	19%	25%	7%	42%	18%	10%	0%	0%	14%	100%	0%	17%	17%
Mentalidade Empreendedora	15%	20%	21%	0%	27%	20%	33%	13%	14%	0%	100%	17%	33%
Capital Humano	15%	0%	7%	0%	9%	0%	11%	63%	0%	14%	17%	100%	33%
Motivação	8%	15%	14%	0%	18%	20%	11%	13%	0%	14%	33%	33%	100%

Fonte: elabora pelo autor

Outro ponto de destaque ao analisar a correlação percentual das áreas apresentada no Quadro 3, está na contribuição destes artigos quanto ao percentual de contribuição quanto os temas encontrados, dando maior destaque para assuntos como Empreendedorismo (70%) e *Startup* (54%), seguidos por Empreendedor, Aceleradoras e Comportamento empreendedor (38%, 32% e 30% na mesma ordem) conforme apresentado no Apêndice C – Mapa da Bibliografia. Mas a questão mais relevante desta observação não está somente na capilaridade alcançada pela seleção preliminar, mas sim, em suas aderências entre as áreas onde podem ser estratificados pontos que sustentem este projeto de pesquisa.

Nesta, os artigos relacionados as áreas como Empreendedorismo, Empreendedor e Comportamento Empreendedor permeiam todas as demais áreas levantadas, sendo seguidos por *Startup* e Motivação que apenas não possuem aderência com uma das áreas apresentadas. No que se refere a *Startup*, a ausência de aderência está relacionada à área do Capital Humano, e a questão da Motivação está exatamente em relação às Aceleradoras. Outro fator de relevância está exatamente na referência das Aceleradoras que apesar de estar fortemente aderente as áreas como: *Startup* (100%), Empreendedorismo (67%) e Empreendedor (33%), ao trazer aspectos relacionados às áreas referentes a proposta desta pesquisa, percebe-se uma baixa aderência, como em Comportamento Empreendedor (8%), ou até mesmo nulidade como no caso de: Competências Comportamentais (0%), Mentalidade Empreendedora (0%) e Motivação (0%).

Lembrando que estas observações partem dos aspectos apresentados pelos autores dos artigos acatados, por meio de seus palavras-chave ou o cerne contido nos resumos, o que acaba sendo evidenciado é uma lacuna a ser analisada e investigada em profundidade pois, desta forma, pode-se, além de maior compreensão, apontar potenciais soluções que beneficiem a todo o ecossistema empreendedor, por meio de ações focadas em quem impacta o ambiente e toma todo o risco de sua decisão, o empreendedor e suas atitudes durante este processo de construção de uma *Startup*.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será retratada a fundamentação teórica do presente estudo que sustenta a base para a pesquisa empírica. Um destaque para as seções 3.1 - Competências Comportamentais na seção 3.3 - *Startups* e Programas de Aceleração, devido a sua relevância ao tema proposto.

3.1 Competências Comportamentais

Antes de trazer a referência sobre os aspectos de competências comportamentais, cabe trazer para esta pesquisa uma breve explanação sobre competência para melhor conceituação e compreensão da temática abordada. Para Coda (2016) o termo está associado a capacidade de realização e alcance de uma atividade associados a cultura, conhecimento e autoridade sobre algo, por meio da aplicação das teorias, a habilidade por meio desta combinada com as atitudes formam a competência.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 18), sua observação sobre de competência está associada “como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já para Martínez *et al.* (2011), a competência está associada à aptidão do indivíduo, sendo uma habilidade natural para adquirir conhecimentos ou habilidades relativamente gerais ou especiais, ou por uma motivação intrínseca para o bem-estar comum.

Corroborando com a compreensão destas observações por meio das diferentes linhas de pesquisas, influenciadas pela visão clássica da escola europeia ou das contemporâneas, a escola americana, que segundo Fleury e Fleury (2001, p. 185), “[...] sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações... o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo”. Entretanto Coda (2016, p. 06), ao retratar o apontamento da escola francesa que: “[...] associa competências, independentemente de qualquer tipologia, necessariamente às realizações do indivíduo – frequentemente denominadas entregas – em determinado contexto, ou seja, àquilo que ele gera como resultado no trabalho”. Desta forma o que difere a escola americana

da escola européia no que se refere a considerar alguém competente, está em alguém não só possuir uma determinada característica ligada a um desempenho de excelência - (Escola Contemporânea), mas sim em usar tal característica na geração de um resultado desejado e notório (Escola Clássica) (CODA, 2016).

Assim é possível sustentar, perante os trabalhos acolhidos baseados em suas pesquisas e estudos seminais, que o indivíduo na execução e alcance de um objetivo, em estágio superior ao habitual, é resultado da combinação de conhecimento, habilidades e atitudes do mesmo, baseados em seus traços de sua personalidade, o que forma a sua competência (CODA, 2016; SCHIMITZ *et al.*, 2012).

Diante deste exposto, e sendo um facilitador para a compreensão do cerne da competência para a presente pesquisa, Coda (2016) contribui ao enfatizar aquelas competências que são consideradas centrais, ou essenciais, para praticamente qualquer cargo ou então para o processo de desenvolvimento do desempenho humano em qualquer de seus estágios ao retratar a sugestão da *American Society for Training and Development (ASTD)*:

Segundo a *American Society for Training and Development (ASTD)* sugere um elenco de 15 competências denominadas essenciais, dado que são consideradas centrais para praticamente qualquer cargo ou então para o processo de desenvolvimento do desempenho humano em qualquer de seus estágios. São elas: conscientização sobre o ramo industrial de atuação, habilidades de liderança, habilidades interpessoais, compreensão tecnológica, habilidades de resolução de problemas, pensamento sistêmico, compreensão de desempenho, conhecimento sobre intervenções, compreensão do negócio, compreensão da organização, habilidades de negociação, habilidades de convencimento, habilidades de adaptação, visão integrada e habilidades de consultoria (CODA, 2016, p. 7).

Uma vez que elas podem ser centrais e generalizadas, pode-se dimensionar os tipos de competências desde aspectos genéricos e amplos até os aspectos do indivíduo em particular, que segundo Coda (2016), podem ser categorizadas como:

- a) Organizacionais – capacidades associadas à longevidade de uma empresa (Ex.: Foco em Inovação);
- b) Gerais – capacidades relacionadas a todos os colaboradores em prol da organização (Ex.: Agregar valor);
- c) Profissionais (competências, técnicas, funcionais ou específicas) – estão associadas à capacidade do colaborador na demonstração de sua eficácia no

trabalho desempenho de determinado cargo ou função realizada ou com a pretensão de exercer tal função (Ex.: Domínio técnico);

- d) Gerenciais - estão associadas à capacidade dos colaboradores com responsabilidades administrativas ou de supervisão em diferentes níveis e áreas existentes dentro da organização (Ex.: tomada de decisão); e
- e) Individuais ou Comportamentais - capacidades e atributos pessoais que o colaborador possui e influencia sua eficácia no trabalho. Está associada a padrões de conduta ou ações valorizadas pelo indivíduo no exercício de seu cargo ou função. (Ex.: Flexibilidade)

Vale ressaltar que, para este estudo especificamente, o foco principal está nesta última categoria: Competências Comportamentais, que será objeto de compreensão e do desenvolvimento deste trabalho. Uma vez que o foco da pesquisa definido, Alves (2009), reforça que competências comportamentais trazem as vertentes das: a) Dimensões pessoais – exigidas do homem para seu convívio como indivíduo, no grupo e na sociedade; e b) Dimensões profissionais – aquelas habilidades e atitudes desenvolvidas pelo homem, a partir da cultura e do ambiente em que está inserido.

Essas competências fornecem os elementos que agregam valor ao desenvolvimento das competências técnicas, num determinado tipo de situação e de organização. Assim, pode-se dizer que as competências comportamentais constituem-se numa integração das competências psicológicas, sociais e maestria pessoal. Ambas, em conjunto, determinam o comportamento humano e a maneira de se relacionar com os outros no mundo do trabalho.

Neste trabalho foi acolhida a definição de que competências comportamentais são aquelas que aumentam a possibilidade de êxito na execução de determinadas atividades, sendo peculiar aos traços de personalidade do indivíduo, ou adquiridas no convívio social, ou por opção do desenvolvimento contínuo do indivíduo por meio de treinamentos e capacitações (CODA, 2016).

E, para isso, vale ressaltar que Coda (2016), traz em suas contribuições não somente a definição do conceito competências comportamentais, mas as suas

interfaces com diferentes vertentes que podem ser descritas de uma forma sucinta e objetiva como pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3 - As interfaces do conceito de competências comportamentais

Interfaces	Características
Personalidade	Refere-se ao traço de personalidade, que são características duráveis e que se revelam como um padrão particular do indivíduo em diferentes situações
Autoconhecimento	Compreensão das próprias competências, capacidades, caráter e motivações que, aplicado, faz com que o indivíduo consiga controlar suas repostas e emoções perante o meio em que está inserido, favorecendo o relacionamento interpessoal saudável entre seus pares e superiores que implica em produtividade.
Diferenças individuais	As diferenças estão associadas à variabilidade de ações que se observam entre os membros de um grupo de trabalho em uma organização, na forma pela qual encaram as tarefas que executam e suas interações, além o modo como resolvem seus problemas, se comunicam, geram aprendizados, alcançam seus objetivos, suas predileções e ritmo de trabalho, entre outros aspectos. Desta forma, saber reconhecer, respeitar, aproveitar e potencializar estas diferenças comportamentais pode favorecer encarar novos desafios por meio de flexibilidade e fortalecimento do coletivo. Estão associadas na personalidade e não em aspectos de gênero ou sociodemográficos.
Inteligência Emocional	Habilidade de reconhecer suas próprias emoções e de outras pessoas, saber distinguir e compreender corretamente diferentes sentimentos, bem como utilizar de informações e natureza emocional como um balizador e norteador de pensamentos e comportamento. Pode-se referendar que a inteligência emocional, em seu cotidiano, está na relação das pessoas e suas diferenças comportamentais, com um destaque para os aspectos de domínio, aplicação e desenvolvimento de habilidades de comunicação interpessoal

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Coda (2016, p. 19-22).

Desta forma, ao compreender o cerne da presente pesquisa, se faz necessário explanar o porquê da escolha do Diagnóstico M.A.R.E.[®] como instrumento para mapear tais comportamentos, por acreditar que sua aplicabilidade possui total aderência e amplitude ao projeto proposto, conforme está exposto no Capítulo 4, na seção que trata sobre o instrumento de pesquisa e a coleta de dados.

3.2 Comportamento Empreendedor

A figura do empreendedor e sua iniciativa em empreender traz um fascínio frente a diversos pesquisadores, seja pelo aspecto socioeconômico ou pelos aspectos comportamentais afinal, nestas, o êxito e longevidade destas iniciativas

empreendedoras dependem em grande parte da personalidade destes empreendedores que sustentam esta trajetória (BANN, 2009; BRANCHER *et al.*, 2012; ANTONCIC *et al.*, 2015)

No entanto, ao trazer a compreensão sobre o empreendedor e seu comportamento, é necessário resgatar que o cerne do comportamento humano possui uma natureza complexa e que deve ser analisada de acordo com o contexto e o cenário no qual este indivíduo se encontra, uma vez que o comportamento sofre influências por diferentes aspectos sejam eles de ordem psicológicos, biológicos, sociológicos, antropológicos, econômicos e políticos. (BRANCHER *et al.*, 2012; BARNIR E MCLAUGHLIN, 2011; ANTONCIC *et al.*, 2015).

Segundo Friedlander (2004) estas são as variáveis que originam a formação deste processo comportamental e que se concluem com a necessidade de uma ação. Assim, segundo Becherer e Maurer (1999), à medida que a preocupação com os traços individuais foi enfatizada, vários outros elementos do empreendedorismo foram propostos para definir o empreendedor. O "comportamento" foi discutido como o melhor método para identificar um empreendedor, e sugere-se que a fundação de um negócio é um comportamento que certamente define o objetivo de empreender

Diante do exposto segundo Barnir (2014) a decisão de se tornar um empreendedor é muitas vezes uma junção de dois fatores: fatores de ímpeto e fatores situacionais. Os fatores de ímpeto lidam com a situação pessoal e eventos na vida do empreendedor que influenciam a decisão de se tornar empresário. Já os fatores situacionais têm a ver com a percepção de desejo e viabilidade que se tornam relevantes quando fatores de ímpeto foram ativados. Assim, as experiências pessoais dos empreendedores moldam sua interpretação de seu ambiente, afetando seus motivos, percepções e interpretações das oportunidades que eles enfrentam.

Por isso que, para entender o empreendedorismo e a criação de novos empreendimentos, diversos pesquisadores tem focado nas características dos empresários individuais. Cabe destacar o trabalho seminal de David McClelland na década de 60, no qual segundo este estudo, as pessoas são motivadas devido à necessidade de realização (execução, alcance de metas e superação de desafios), poder

(preocupação em exercer poder sobre os outros) e afiliação (preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas). (BECHERER e MAURER, 1999; BANN, 2009; BRANCHER *et al.*, 2012; FRIEDLANDER, 2004; CODA, 2016).

Outro ponto de relevância sobre os aspectos comportamentais do empreendedor foi a pesquisa mundial realizada por David McClelland, visando conhecer as similaridades entre as pessoas bem-sucedidas nos negócios e se estas similaridades também eram perceptíveis em outros países. Sendo assim, esta iniciativa serviu de base para um programa de desenvolvimento econômico das Organização das Nações Unidas – ONU, em mais de 40 países, com o foco no desenvolvimento das características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios (BRANCHER *et al.*, 2012; CAJAÍBA *et al.*, 2014; SEBRAE).

Esta pesquisa apontou para 10 principais competências, que podem ser divididas em três grupos relacionados por conjunto de comportamentos:

- Conjunto de Realização: busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; exigência da qualidade e eficiência; persistência; comprometimento.
- Conjunto de Planejamento: busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento; monitoramento sistemático.
- Conjunto de Poder: persuasão e rede de contatos; independência; autoconfiança.

Além de McClelland, diversos outros pesquisadores buscaram este entendimento sobre o comportamento empreendedor. São exemplos: Collins, Moore e Zaleznik, que tiveram como base em suas pesquisas a crença de que o empreendedorismo é um efeito mimético de modelos de referência na infância e que os principais pilares das características dos empreendedores são a sua alta necessidade de autonomia, independência e autoconfiança. (BARNIR; MCLAUGHLIN, 2011; BRANCHER *et al.*, 2012; ALDRICH; YANG, 2013; CHEN, 2013). Pesquisadores como Timmons, Hornaday, Brockhaus e Horwitz, Hisrich, buscaram se apoiar na literatura sobre as características que comumente são atribuídas, ou associadas aos

empreendedores, chegando a características comuns aos empreendedores como: tenacidade; tolerância a ambiguidade e incerteza; fazem uso adequado dos recursos; correm riscos moderados; são imaginativos; voltam-se para resultados; (BECHERER; MAURER, 1999; FILION, 2000; BRANCHER *et al.*, 2012).

Já para Carland, Hoy e Carland em suas pesquisas investigaram o modelo americano de empreendedorismo, sugeriram características básicas de personalidade como: propensão a assumir riscos; preferência pela inovação e pela criatividade, e necessidade de realização. Nesse sentido outros aspectos como gênero e postura estratégicas também foram levadas em consideração. (BRANCHER *et al.*, 2012; CAJAÍBA *et al.*, 2014; BARNIR, 2014). Outros estudos identificaram uma série de elementos que definem o empreendedorismo e o comportamento empreendedor, incluindo outros aspectos como: liderança e dimensões do trabalho em equipe, criação organizacional, reconhecimento de oportunidades, inovação, assumir riscos, a otimização de recursos e a criação de valor (BECHERER; MAURER, 1999).

Para Filion (2000) as ações dos empreendedores estão intimamente ligadas à maneira como interpretam o meio e as oportunidades em que estão inseridos a partir de seus conhecimentos. Desta forma chegou a relacionar as características comuns aos empreendedores bem sucedidos, como: Seus valores e cultura empreendedora, estão associados a pelo menos, um modelo de empreendedor na juventude; usam da diferenciação; São Intuitivos; têm envolvimento com seus propósitos e objetivos; são trabalhadores enérgicos e motivados; visionários; líderes; gostam de trabalhar em redes (networking); têm o seu próprio sistema de relações com os empregados; controladores do comportamento das pessoas ao seu redor; aprendizagem dos seus próprios padrões.

Outro aspecto relevante sobre o aprendizado no comportamento empreendedor, está associado ao fato de compreender os diversos motivos que podem influenciar o indivíduo na decisão de empreender e a capacidade e velocidade de aprendizagem deste *founder*, pois comumente partem sem referências passadas do negócio, e para isso eles devem iniciar regras ou princípios e experimentar com eles até encontrar os mais eficazes ou apropriados para seus novos negócios. Os empreendedores que começam com conhecimento ou experiência inadequados

sentirão fortes pressões para aprender fazendo. Os empreendedores que adquiriram rotinas ou organizaram procedimentos de locais de trabalho existentes podem achar mais fácil confundir os estágios iniciais, mas, no entanto, eles devem aprender a antecipar e enfrentar as mudanças ambientais. (ALDRICH; YANG, 2013; CHEN, 2013).

Fechando esta análise preliminar sobre o comportamento empreendedor, cabe ainda trazer os aspectos sobre a criatividade que, segundo Brancher *et al.*, (2012 p. 173), retrata o empreendedor: “[...] usa de sua criatividade em busca da realização de um projeto em prol de ganhos econômicos e sociais tanto para ele próprio quanto para a comunidade de forma geral. Já para Bann (2009, p. 63), “a criatividade auxilia na superação dos desafios nestes novos empreendimentos, favorecendo novos aprendizados, e servindo de motivação para empresários na busca de oportunidades e outras recompensas, sejam elas financeiras e pessoais”.

3.2.1 Motivação Empreendedora

Ao retratar as questões sobre motivação, Zenakis *et al.*, (2014), traz à reflexão que as situações que levam empreendedores nascentes a iniciarem suas empresas podem estar associadas, principalmente, a três questões: motivação e cognição, conhecimento e experiência e suporte social. Desta forma compreender a questão da motivação desde a sua essência, pode trazer melhor aplicabilidade para o presente estudo.

Assim dando sentido na compreensão, Coda (2016, p.55), traz as definições de motivação por duas vertentes: a) pela psicologia: “Motivação é o impulso que leva a ação, ao comportamento. Implica, portanto, movimento...”; b) pela administração: “Motivação é a força, influenciada por fatores pessoais e ambientais favoráveis, que induz os colaboradores a trabalhar de forma comprometida no alcance de objetivos propostos por uma organização”.

A motivação é um tema que comumente traz interesse de pesquisadores, consultores e estudiosos, seja pela crença de que os colaboradores motivados possuem melhor desempenho que os demais, ou pelo fato de estarem associadas ao fato da criação organizacional de uma forma geral (ZENAKIS *et al.*, 2014; CODA, 2016).

Existem diversos e renomados estudiosos que versam sobre o tema motivação, que a partir de suas pesquisas seminais, trouxeram a fundamentação necessária para as bases de conhecimento empírico gerado e que sustentam esta expansão de conhecimento (RIBAS, 2012; CODA, 2016). Algumas destas teorias podem ser apresentadas de forma sucinta no Quadro 6 – Teorias motivacionais relevantes baseado em Ribas (2012) e Coda (2016):

Quadro 4 - Teorias motivacionais relevantes

<p>Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960) Enfoque nos Objetivos</p>	<p>Evolução da visão Mecanicista (Administração Científica) X Humanista (Relações Humanas), na qual a Teoria X: os trabalhadores se comportam de maneira preguiçosa, limitada e resistentes à mudança. Tem como o prêmio ou a punição por base motivacional. A figura do líder é comandar, depois remunerar, ou punir o trabalhador. Já na Teoria Y o trabalho é algo natural para os trabalhadores, são motivados por meio de objetivos comuns e flexíveis à mudança. Nesta situação a motivação se dá pela união grupo. E liderança deve coordenar e motivar a todos em torno de um propósito comum da empresa (RIBAS, 2012; CODA, 2016).</p>
<p>Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke (1968) Enfoque nos Objetivos</p>	<p>Tem como pressuposto que a motivação ocorre na medida em que as pessoas concentram seus esforços, pensamentos e interesses para atingir a um determinado objetivo. Desta forma precisam seguir alguns critérios: ser aceitável; ser compartilhado; ser desafiador e ser mensurável (RIBAS, 2012; CODA, 2016).</p>
<p>Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom (1964) Enfoque nos Objetivos</p>	<p>Tem como suposição que o interesse do indivíduo é resultado da combinação de três fatores: escolhas afetivas, vontade e a expectativa que cada um possui. Assim sendo, a motivação depende de três fatores: a) Expectância: que corresponde ao que o indivíduo julga ser capaz alcançar objetivo, que lhe foi dado ou que é de seu interesse; b) Instrumentalidade, que é a percepção de que o trabalho executado permite atingir o objetivo esperado; c) Valência, que é expressa na relação entre o objetivo alcançado e o grau de sua relevância para o indivíduo, por meio de uma recompensa ou retribuição desejada. (RIBAS, 2012; CODA, 2016).</p>
<p>Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1963) Enfoque nas necessidades</p>	<p>Tendo foco sobre os aspectos psicológicos, é considerada como um dos pilares do estudo da motivação das empresas, por estabelecer uma dinâmica motivacional a partir da afirmação o indivíduo somente está motivado a subir na escala de necessidades, após ter satisfeito seus níveis inferiores, sendo o inverso verdadeiro. Desta forma, estabeleceu uma hierarquia para representar estas necessidades obedecendo a seguinte sequência ascendente: Necessidades Fisiológicas; Necessidade de Segurança; Necessidades Sociais; Necessidade de Autoestima; Necessidade de Autor realização (RIBAS, 2012; CODA, 2016).</p>
<p>Teoria dos Fatores Motivadores de Frederick Herzberg (1959/68)</p>	<p>Levando em consideração e distinção dos fatores que motivam e desmotivam as pessoas no ambiente de trabalho: a) Fatores de Manutenção (Higiênicos): motivadores extrínsecos, que provocam desmotivação pela falta de atendimento às necessidades primárias do trabalhador (salário, condições de</p>

Enfoque nas necessidades	trabalho, relações interpessoais com a chefia etc.); b) Fatores Motivadores (Motivação) : motivadores intrínsecos promovidos pela ação destes fatores na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (realização pessoal, reconhecimento, possibilidade de promoção etc.) (RIBAS, 2012; CODA, 2016).
Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland (1961) Enfoque nas necessidades	Na visão de McClelland ele tem o indivíduo como um agente de representação social autônoma, portanto o único responsável pelo seu sucesso ou seu fracasso. Desta forma, sua motivação está associada ao impulso de obter sucesso nas atividades desenvolvidas, mais pela sua realização pessoal (intrínseca), do que pelo recebimento de recompensas externas (extrínseca). Assim, ele fixa suas próprias metas de desempenho, progressivamente, como um estímulo, e se realiza ao atingi-las. De forma além da necessidade de realização ele também tem necessidade de poder e necessidade de afiliação (Associação) (RIBAS, 2012; CODA, 2016).

Fonte: (RIBAS, 2012; CODA, 2016) adaptado pelo autor.

Mas ao retratar estas principais teorias devemos trazer à luz que o foco está no desempenho do trabalhador dentro das organizações, e não do empreendedor. Segundo Aldrich e Yang (2013), os gestores que geralmente seguem ou modificam rotinas pré-existentes já selecionadas por outros, já os empreendedores começam principalmente com um “*quadro branco*”, distinção essa também retratada por Ribas (2012) ao comparar gestores a empreendedores:

[...] a motivação para empreender se prende a uma percepção central da relação ‘Risco X Recompensa’ diferente do que ocorre na gestão empresarial. Esta diferença se observa, principalmente, à medida que a percepção de sucesso para o empreendedor se dá em uma escala evolutiva da satisfação de suas necessidades de vida, que transcende aos seus objetivos meramente empresariais para alcançar até a sua realização pessoal. Este processo ocorre de maneira dinâmica e progressiva, ascendente e descendente, de maneira que, a motivação para se alcançar o estágio seguinte, pressupõe-se um inconformismo em situar-se no padrão de vida empresarial existente no estágio presente. (RIBAS, 2012 p. 03)

Para Zanakis *et al.* (2014), “empresários iniciantes são principalmente motivados pela independência e flexibilidade de trabalho ao invés de riqueza financeira”. Sua contribuição, em concordância com a visão de Kurowska (2014) sobre aspectos relevantes sobre os traços de personalidade destes empreendedores nascentes, como confiança, perseverança e visão positiva da vida e as situações cotidianas, de maneira que o sucesso de uma Startup pode ser avaliado com precisão com antecedência com base em atitudes e características empresariais.

Segundo Chen (2013) estas motivações podem acontecer por diferentes situações e necessidade como: explorar novas oportunidades, reconstruir negócios em dificuldades de lançamento ou até mesmo começar os negócios porque podem relacionar os produtos com suas experiências pessoais.

Para Barnir (2014), a criação de novos negócios inclui insatisfação com o trabalho anterior, realização pessoal, oportunidades, desejo de autonomia, independência, estilo de vida melhorado e fatores econômicos.

De maneira geral existem os mais diversos motivos que levam as pessoas a empreenderem, no entanto, para este estudo, temos como base a visão de que a pessoa tem a motivação para empreender associada a enxergar oportunidades expressas no mercado, as influências do meio em que está inserido, seus valores e crenças pessoais e seu anseio por protagonismo e pertencimento.

3.2.2 Mentalidade Empreendedora

Diante de um cenário de constantes mudanças, seja pelos avanços tecnológicos ou até mesmo pelo acesso às informações, as formas como os empreendedores pensam também não poderiam passar imunes aos seus impactos.

A visão do empreendedor nas sociedades capitalistas, vem evoluindo juntamente com suas conquistas, como um efetivo agente de transformação, na geração e distribuição de renda, suprimindo inclusive debilidade do Estado, e podendo ser potencializado como facilitação do sistema educacional e industrial. Essa estratégia nutre não somente uma cadeia de valor específica, mas todo um sistema econômico (MEMON, 2016).

Mas, para que este esforço ganhe a cada dia mais resultado, a sociedade como um todo, desde os pais e principalmente a educação de base precisa se concentrar em incentivar as habilidades empresariais diretamente na escola primária. Se os alunos recebem exposição a essas habilidades no ambiente apropriado em um programa acadêmico, eles terão maiores chances de sucesso, desta forma, favorecendo os jovens geradores de novas ideias com suas inquietudes e busca por novas oportunidades e desafios (MEMON, 2016).

Segundo Solesvik *et al.* (2013) ao buscar a referência da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), destaca que, ao incentivar uma mentalidade empreendedora, isso vem a corroborar não só com o aumento no surgimento de novas empresas, mas também impulsiona a inovação nas empresas existentes. Outro ponto desta contribuição está associado ao fato de que quanto mais as pessoas buscam capacitação e aumentando desta mentalidade empresarial, ainda que ambiente acadêmico, mais se sentem atentos às variâncias do mercado, o que os tornam mais avessos ao risco, ou mais realistas, o que fazem acreditar estar mais atento aos riscos da operação.

Diante do exposto, cabe trazer para a discussão a mudança significativa na forma como os negócios e as oportunidades também são exploradas neste ambiente das *Startups*, mudança não somente por conta de sua natureza inovadora, mas principalmente na forma como são encarados estes novos processos empreendedores. Por isso a necessidade de observar estas situações de maneira diferenciada e dinâmica.

Segundo ABSTARTUPS (2014) os caminhos para se estruturar um negócio nestes cenários de dinamismo de uma *Startup*, ainda são similares a empresas convencionais, no entanto, nos aspectos que surgem esta diferenciação, impactam a forma como encaram o sucesso e a longevidade do negócio. Ainda na alternância da necessidade e oportunidade como principal fator motivador, em ambos os casos para se montar um negócio, o processo segue uma lógica parecida: (a) vocação do *founder*; (b) buscar uma ideia com foco em uma necessidade e uma oportunidade latente no mercado; (c) atestar a viabilidade do empreendimento por meio de estruturação de um plano de negócio, (d) constituir a empresa (formalização jurídica) objetivando o (e) lucro e, se possível, (f) crescer e expandir o negócio.

Já neste cenário de constantes transformações e incertezas, as necessidades acabam passando por ajustes mais dinâmicos e cada vez mais próximas de quem realmente é o beneficiário do negócio, ou seja, o cliente. Desta forma, na qual a cada momento e redução de incerteza acontece (RIES, 2012; BLANK; DORF, 2012; MONIPALLY, 2014), e a solução fica mais aderente ao mercado consumidor, este processo empreendedor pode ser expressado da seguinte forma: (a) empreendedores apaixonados e a partir de uma ideia transformadora, (b) buscam validar novos modelos

de negócios e, ainda em um estágio de aprendizado, gerar receita com este produto ou serviço como condição para (c) a estruturação do plano de negócios e (d) somente após este processo iniciar a operação da empresa. O próximo passo é (e) a expansão e busca de tração do negócio (ABSTARTUPS, 2014)

O fato é que este dinamismo, vem a cada dia ganhando mercado e notoriedade em diferentes economias, nas quais estas empresas inovadoras com seus *founders* engajados e prontos para fazerem diferente e impactarem sua realidade (RIES, 2012; MONIPALLY, 2014). Eles estão vislumbrando que a mudança está não só no modelo de negócios, mas sim na forma de encarar os desafios de maneira clara, objetiva e se engajando as pessoas para as novas conquistas.

3.3 Startups

Quando se pensa em uma *startup*, mais que meramente a sua tradução técnica literal de empresa nascente, percebe-se que este conceito está associado principalmente ao impacto socioeconômico que este formato de negócio traz ecossistema em que se está inserido. As principais referências desta observação podem ser expressas por meio de empresas como *AirBnB*, uma empresa que atualmente é uma referência no setor de viagens e turismo, sem possuir sequer um quarto de hotel. Outra referência a ser considerada seria o próprio *UBER*, uma das maiores empresas de mobilidade urbana do mundo presente em diversos países, sem sequer ter veículos em sua frota. E, finalizando esta breve associação, o serviço de locação de filmes como o *NETFLIX* que utiliza de um canal de *Streaming* (maneira de transmissão de som e imagem, por meio de uma rede qualquer de computadores sem a necessidade de efetuar o armazenamento do arquivo - *downloads*).

Enfim existem diversos exemplos que poderiam ser utilizados para demonstrar que empresas com estes perfis e modelos de negócios diferenciados, estão indo além de resolver problemas e necessidades em nossa sociedade, mas se valendo das rápidas evoluções tecnológicas, estão influenciando de forma dinâmica a percepção de valores e o comportamento de consumo de toda uma sociedade (RIES, 2012; THIEL, 2014; MATOS, 2017). Desta forma, como conceituar o que é uma *Startup* diante destas visões?

Nas bases de pesquisas de Radojevich-Kelley; Hoffman (2012 p. 54), definem “*startups* ou empresas iniciantes como organizações estabelecidas em um ambiente incerto e volátil com a intenção de trazer uma nova oportunidade para o mercado”. Já para Rodriguez (2015 p. 11), traz em sua definição de *startup* como: “ Empresas que visam ter alto impacto ou que são intensivas em inovação, independentemente do tamanho ou desempenho do mercado [...], considerando, no entanto, pequenas empresas que ainda não atingiram uma escala significativa”.

Segundo Matos (2017, p. 35), sua definição de *Startup* é: “ [...] é uma nova empresa que cria uma nova solução inovadora altamente escalável. ”. Na visão de Thiel (2014, p. 16) “[...] uma *startup* é o maior grupo de pessoas que você consegue convencer a participar de um plano para construir um futuro diferente”.

Já nas referências que permeiam diversas pesquisas acadêmicas e estudos de mercado em diferentes ecossistemas globais, podemos trazer as contribuições de Ries (2012, p.24), que define *startup* como: “[...] uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza ”. Segundo Blank e Dorf (2014, p. XVII), “Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios, recorrente, lucrativo e confiável, repetível e escalável”.

Apenas reforçando que esta visão de Blank e Dorf, assim como a visão de Thiel, estão ancoradas não somente em suas visões como *founders* de *startup* de sucesso, mas principalmente na forma como conseguiram transitar estes conceitos para dentro do ambiente acadêmico em renomadas Universidades como: Stanford, Barkley e Columbia, que usaram destas influências e vivências objetivando a formação de novos empreendedores no desenvolvimento de negócios inovadores.

Fechando estas contribuições, na definição apresentada pelo SEBRAE (2015 e 2016), “Uma *startup* é definida como uma empresa em fase inicial que tem: uma proposta inovadora modelo de negócio escalável, base tecnológica, baixo custo para iniciar as atividades, uma ideia com potencial de se transformar em negócio. ”

Em resumo ao analisar as diferentes vertentes da definição do que é uma *Startup*, é que existem diferentes definições sobre este tema dependendo do ecossistema no

qual elas estão inseridas (SEBRAE,2016). Desta forma compete analisar qual o contexto que está sendo apresentado e analisado esta definição, seja sob os aspectos de sustentação teórica, dentro dos debates acadêmicos ou nas bases empíricas diante da evolução constante destes modelos de negócios que ganham cada a dia relevância em nossa sociedade. No entanto seja qual for a definição apresentada sobre o que é uma *Startup*, alguns aspectos são comuns a todas elas, como: incerteza, risco, flexibilidade e mudança, exploração de oportunidade, capacidade de realização com poucos recursos, capacidade de gerar impacto e foco no benefício coletivo.

Desta forma a definição a ser utilizada como base para esta pesquisa é mesma disseminada por Ries (2012 p. 24), na qual: “ Startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. ” Associada à definição apresentada por Blank e Dorf (2014, p. XVII), em que “ Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, recorrente e lucrativo, confiável, repetível e escalável”. Assim acredita-se que o papel do *founder* é extremamente relevante durante este processo de transição e consolidação do negócio, pois além de compartilhar suas visões e anseios e paixões ele precisa extrair o melhor de todos os envolvidos, algo que é antinatural ao comportamento humano no sentido da ambiguidade, mas que é fundamental para o sucesso desta Startup (RIES, 2012; THIEL, 2014).

Se valendo não somente de sua definição teórica, mas também de suas observações e experiências, Ries (2012 p.3) ainda contribui com sua visão sobre o êxito desta condução em que “O sucesso de uma *Startup*, não consiste em estar no local certo e na hora certa. O sucesso de uma *startup* pode ser construído seguindo um processo correto que pode ser aprendido e, portanto, ensinado”. Assim como forma de compreender melhor esta afirmação, cabe entender de forma mais aprofundada a questão dos programas de aceleração de *startups* e suas contribuições na formação dos *founders* de *startup* na condução e longevidade deste processo conforme pode ser observado da próxima subsecção.

3.3.1 Programas de Aceleração de *Startups*.

O primeiro programa tem origem em meados da última década com o surgimento do *Y Combinator* (2005), fundada por Paul Graham em Cambridge, Massachusetts, onde logo em seguida transferiu suas operações para o Vale do Silício. No ano seguinte, com a iniciativa de dois investidores iniciantes, David Cohen e Brad Feld em Boulder, Colorado, a *TechStarts* (2006), que hoje opera em mais de 10 cidades e segue como modelo de referência para mais de 50 aceleradores ao redor do mundo, incluindo o Brasil, por meio do *Global Accelerator Network* (RIBEIRO *et al.*, 2015; COHEN *et al.*, 2014).

Um ponto de convergência entre estas duas iniciativas pioneiras, além da busca por projetos inovadores que pudessem ganhar mercado e escala, está o tempo de duração inferior ao tempo médio de programas de incubação de empresas; além do apoio de mentores oriundos do mercado, que apoiam no desenvolvimento destes projetos por meio de troca de experiência, capacitações, desenvolvimento de negócios, rede de contatos e até investimento (RIBEIRO *et al.*, 2015; SARMENTO *et al.*, 2016; GUSTY GLOBAL, 2015; HOCHBERG *et al.*, 2015).

Uma outra questão que cabe uma referência neste cenário, são os programas que acontecem em fases preliminares à aceleração, ainda na fase de compreensão do que é realmente um modelo de negócios inovador, na fase ainda considerada como “ideação” (ABSTARTUP, 2014). Com suas diferentes nomenclaturas segundo seus promotores, estes programas denominados como pré-aceleração tem como objetivo principal diminuir as incertezas envolvidas na estruturação e condução de uma ideia até uma *startup*, passando pela necessidade de validar seu modelo de negócios, produto, mercado, proposta de valor e outras premissas. Seu principal objetivo é de auxiliar na formação e estruturação desta *startup*, para que possa ascender a outros níveis de maturidade do negócio. (ACE, 2017; LIMONADE, 2017). Para HOCHBERG *et al.*, (2015 p. 2) “a participação dos programas de aceleração tornou-se um rito de passagem para empreendedores iniciantes”.

Retomando aos dos programas de aceleração, cabe retratar que uma vez o projeto selecionado e recebendo o aporte inicial, os fundadores estão imersos em um ambiente

de treinamento, workshops, rede de relacionamento, educação e mentores com experiência e referência de mercado. Este ambiente que é estabelecido proporciona aos aspirantes a empresários uma oportunidade de aprender com especialistas ou mentores de campo. Os mentores atuam junto a estes fundadores durante toda a duração do programa, aconselhando constantemente e com valiosas devolutivas com base na experiência pessoal como empresários. As aceleradoras selecionam mentores com base em seu nível de experiência, capacidade de gerar rentabilidade para o negócio, além do desejo de ajudar os novos empreendedores a obterem sucesso (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012).

Uma aceleradora está além do espaço físico e relacionamento (RIBEIRO *et al.*, 2015; RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012): constitui em uma parceria completa que envolve conhecimento, troca de experiências, oportunidades de negócios e suporte na formação inicial destas empresas promissoras que vão a mercado em busca escala e novos patamares de investimentos (FISBACK *et al.*, 2007).

Nesta (2014, p. 06), em sua pesquisa de 2011, descreve os principais aspectos de um programa de aceleração nos moldes *Y Combinator*, o precursor das aceleradoras, que possui as seguintes características:

- a) Possuem um processo de seleção aberto e extremamente competitivo;
- b) Têm provisão de investimento pré-semente, geralmente em troca de uma participação acionária;
- c) Têm foco em pequenos times em não nos indivíduos fundadores;
- d) Existe um tempo limite de apoio efetivo, cerca de três a seis meses de apoio, incluindo eventos programados e mentorias intensivas; e
- e) As *startups* são orientadas em cortes ou classes e não individualmente.

Ao retratar essas características sobre os programas de aceleração, também é relevante mencionar que as aceleradoras podem ser criadas por diferentes motivos segundo a sua missão, sua modalidade ou sua estrutura de financiamento (NESTA, 2014; RODRIGUEZ, 2015; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), como por exemplo:

- a) Aceleradora apoiada por investidores: normalmente existem para proporcionar um melhor fluxo de negócios para os investidores e mitigação de risco.
- b) Aceleradora apoiada pelo governo pode ser estabelecida com o objetivo de desenvolvimento econômico local.
- c) Aceleradora patrocinada por uma empresa pode ser criada para ajudar a resolver problemas específicos de pesquisa, ou então para ajudar a desenvolver um ecossistema em torno de uma tecnologia de núcleo.

Sobre este último ponto cabe trazer a observação de Euchner (2016) sobre a discussão durante o *Strategy Forum Industrial Research Institute 2015 (IRI- 2015)*, como as grandes organizações como: *Xerox, Dow, General Motors* entre outras estão encarando estas mudanças cada vez mais cambrianas destes modelos de negócios. Segundo Euchner (2016), muitos estão vendo a expansão destas práticas como oportunidades e não como ameaças, mesmo sabendo que os novos meios de se buscar inovação estão em fase incipiente, estas grandes corporações estão apostando em três grandes modelos:

- a) Partindo do ambiente interno; fomento ao intraempreendedorismo – empreendedor corporativo;
- b) Buscando no ambiente externo; trabalhar com *startups* e
- c) Um movimento mais híbrido e de longo prazo: desenvolver parcerias estratégicas combinando estas forças.

Diante do exposto apresenta-se a relevância das aceleradoras em seu ecossistema, como sendo um atuante agente de transformação seja por sua estrutura, por todo conhecimento envolvido em suas redes de conhecimento, no qual este ecossistema, estão alicerçados por investimentos, conhecimento e uma propensão ao desafiar a ordem local estabelecida (RODRIGUEZ, 2015; HOCHBERG, *et al.*, 2015). Neste sentido cabe a definição de Abreu e Campos (2016):

[...] define aceleradoras como empresas, que tem como objetivo apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento de *Startups*, auxiliando-as na obtenção de recursos para este fim. Além dos serviços e benefícios que são oferecidos, as aceleradoras também investem um pequeno capital financeiro (*survival money ou seed money*), tornando-se sócias das *Startups* até o desinvestimento, quando então a sua participação correspondente é vendida para investidores ou outras empresas (ABREU; CAMPOS, 2016, p.21)

Uma vez que a aceleradora corresponde um ator de fundamental relevância ao ecossistema empreendedor em que está inserido, aumentando a longevidade e a chance de êxito do negócio (ARRUDA *et al.*, 2012).

Segundo Fisback *et al.* (2007, p.06), este êxito é proveniente de “uma parceria completa que envolve conhecimento, troca de experiências, oportunidades de negócios e suporte na formação inicial destas empresas promissoras que vão a mercado em busca de escala e novos patamares”. Assim os resultados positivos para aceleradoras podem ser apontados sobre dois aspectos:

a) para o empreendedor o resultado esperado está na definição, estruturação e consolidação do negócio, desde os ajustes produto X mercado, acesso aos recursos preliminares necessários para o início e começo da operação, sejam eles econômicos, financeiros e ou humanos, mitigando os riscos da incipiência do negócio e gerando acesso a rede de mentores e potenciais investidores que podem garantir a longevidade do negócio. (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012; COHEN, 2013; COHEN *et al.*, 2014; RODRÍGUEZ, 2015).

b) para o ecossistema empreendedor - governos, entidades de fomento e desenvolvimento econômico, investidores, corporações que aportam recursos na busca de inovação aberta - o sucesso de um programa de aceleração está relacionado aos aspectos de maturidade das soluções desenvolvidas e na sua recorrência em prazos curtos, aumentando assim os lotes de lançamento. (COHEN, 2013; ALEISA *et al.*, 2013).

Esta expectativa é gerada não somente pelo retorno do investimento inicial, mas por toda melhoria gerada seja pelo aumento da competitividade e eficiência da indústria, a longevidade das empresas e seu impacto no desenvolvimento econômico, criando assim um ciclo virtuoso de ambiente de negócios (ALEISA *et al.*, 2013; RODRIGUEZ, 2015).

Segundo Aleisa *et al.* (2013) as habilidades empresariais também são requisitos fundamentais, pois as *startups* precisam lidar com os atores deste ecossistema. Além disso, uma vez que a saída é crucial para os investidores, e continuidade de formação

deste ecossistema, os empresários devem entender as consequências de uma saída, ao criar um ciclo de crescimento da empresa criando valor ou ao vender essa inicialização, o que fortalece a necessidade de habilidades empresariais. (RADOJEVICH-KELLEY e HOFFMAN, 2012; ALEISA *et al.*, 2013; RODRIGUEZ, 2015)

Se este é um processo que reflete a questão de uma parceria completa, cabe trazer a função e responsabilidades do *Founder*, na qual ele possui as características e habilidades correspondentes a sua função, por meio de suas competências comportamentais orientadas por suas motivações, diante da busca da satisfação de suas necessidades, ou na geração dos resultados.

Para Bann (2009) empreendedores de sucesso, criaram seus negócios desde o início, tomando riscos, usou do planejamento inicial e tomou decisões, exibiu liderança dentro e fora dos negócios, e nutrindo ecossistema. Por isso a necessidade de explorar uma possibilidade de melhoria de êxito destes programas por meio de uma melhor compreensão do perfil comportamental deste *Founder de Startup*.

3.4 Definição de Termos

Ao finalizar a apresentação da revisão da literatura realizada, percebeu-se que os alicerces da presente dissertação possuem diferenças conceituais entre os autores. Portanto, é prudente trazer à luz quais são as definições utilizadas para esta pesquisa e suas referências (Vide Quadro 5).

Quadro 5 - Definição de Termos

Termo	Definição utilizada	Referência
Competências Comportamentais	“Competências comportamentais: capacidades internas que as pessoas trazem para os seus cargos ou funções que ocupam e que podem ser expressas dentro de uma ampla gama de comportamentos observáveis no desempenho deste cargo...podendo ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e de autodesenvolvimento”	Coda (2016, p. 18-19);
Founders de Sucesso	“São aqueles que criaram seus negócios desde o início, tomando riscos, usando do planejamento inicial e tomando decisões, exibindo liderança dentro e fora dos negócios, e nutrindo ecossistema [...] fora desta consideração, mesmo que sejam exitosos empresários, aqueles que: adquiriram um modelo de negócios (ex.: franquia), receberam seu negócio por herança ou fizeram a aquisição de um negócio em um estágio já implementado.”	Bann (2009, p. 05);
Startup	“Uma <i>startup</i> é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios, recorrente e lucrativo confiável, repetível e escalável”.	Blank; Dorf (2014, p. XVII);
	“ [...] uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza ”	Ries (2012, p.24),
Aceleradoras	“Empresas, que tem como objetivo apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento de Startups, auxiliando-as na obtenção de recursos para este fim. Além dos serviços e benefícios que são oferecidos, as aceleradoras também investem um pequeno capital financeiro (<i>survival money ou seed money</i>), tornando-se sócias das <i>startups</i> até o desinvestimento, quando então a sua participação correspondente é vendida para investidores ou outras empresas”	Abreu; Campos (2016, p.19)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a realização da pesquisa empírica, assim como os critérios éticos que foram aplicados durante este processo.

4.1 Caracterização Geral do Estudo

Pesquisas científicas possuem, segundo Gil (2010), natureza exploratória, descritiva ou explicativa. Pesquisas exploratórias buscam proporcionar familiaridade com o problema, nos quais pode envolver: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tenham a experiência no problema pesquisado. Já as descritivas procuram descrever as características de determinadas fenômenos, ou populações, se valendo da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. E finalizando pesquisas explicativas são as que identificam os fatores determinantes ou contribuintes para a ocorrência dos fenômenos, além de se aprofundarem no conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê de como as coisas ocorrem.

Dado o questionamento da atual pesquisa que busca descrever um contexto específico por meio das características comportamentais presentes nos *founders* de *startups*, analisadas por meio de utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, por meio do uso do Diagnostico M.A.R.E[®].

Considera-se, segundo Marconi e Lakatos (2011), a natureza da pesquisa como exploratória-descritiva, por ser uma pesquisa que descreve o comportamento do *founder* na estruturação da *startup*, por meio de análises empíricas e teóricas, que podem ser descritas de forma quantitativa ou qualitativa, seja no acúmulo de informações detalhadas, aumentando nosso conhecimento sobre este tema, assim como descrever e comparar o comportamento de *founders* de sucesso com *founders* em formação (MARCONI; LAKATOS, 2011; KRAKAUER, 2011). Além de já ter sido considerada em pesquisas anteriores que utilizaram o diagnostico M.A.R.E[®], conforme observado em Coda (2016, p. 240) ao retratar o trabalho de gestores na área do esporte.

Com relação a abordagem, seguindo a recomendação da banca de qualificação, optou-se por uma pesquisa quantitativa. Para Creswell (2007, p. 34), “A escolha de métodos por um pesquisador depende de seu objetivo: especificar o tipo de informação a ser coletada antes do estudo ou permitir que ela surja dos participantes do projeto”.

Mediante aos resultados encontrados, acredita-se que além de mapearmos os perfis comportamentais predominantes nos *founders* de *startups* brasileiras foi possível propor ações que podem favorecer o desenvolvimento destes profissionais, assim como propor programas personalizados para aquelas competências que precisam ser exploradas de forma efetiva.

4.2 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados da presente pesquisa foi realizada com a aplicação, por meio de um formulário eletrônico, do diagnóstico M.A.R.E, que será apresentado na seção 4.3 – Instrumento de Coleta de Dados. Esta coleta acontece os dias 06 de março e 15 de abril de 2018, com incursões a cada três dias nas primeiras três semanas, convidando as pessoas com o perfil adequado, no entanto nas últimas três semanas o esforço para captação de respondentes foi praticamente diário, com envio de alertas e novos convites.

Destacam-se alguns pontos importante dessa fase de coleta de dados: a base de dados prospectada com a estratégia para a coleta de dados e o nível de engajamento dos respondentes frente à contribuição das pesquisas.

4.2.1 Os dados gerais da pesquisa e a estratégia de coleta

Os esforços em coletar os participantes para esta pesquisa partem de uma base de dados com cerca de 2300 *founders*, coletados junto a entidades que fomentam o empreendedorismo com *startups*, aceleradoras, iniciativas de *corporate venture* e agentes públicos de desenvolvimento socioeconômico.

Estas prospecções partiram por convites via formulário eletrônicos enviados por e-mail e por grupos específicos em redes sociais onde se concentra o público alvo objeto de estudo. Vale ressaltar que esta pesquisa apresenta foco em um público com um perfil peculiar. A carta convite (ANEXO A) que expressa a exigência de que este *founder*,

deveria ser egresso ou participante de um programa de aceleração ou pré-aceleração (ACE, 2017; LIMONADE, 2017).

Não bastava apenas o participante se auto intitular *founder* de *startup*, seria necessário que ele fosse reconhecido por agentes deste ecossistema, (SEBRAE, 2016; ABREU; CAMPOS, 2016; MATOS, 2017), pela potencialidade de sua iniciativa empreendedora. Desta forma fica evidenciado o perfil empreendedor deste *founder*, quanto a maturidade em seu desejo empreendedor e o momento de evolução de sua *startup*, saindo do campo das ideias e entrando para o plano das execuções (ABSTARTUPS, 2014).

A pesquisa foi estruturada, em formulário eletrônico, usando um serviço de uma empresa especialista neste tipo de solução, criando um espelho do questionário do Diagnóstico M.A.R.E[®], autorizado pelo detentor dos direitos autorais do diagnóstico, com suas 16 perguntas diagnosticas originais além de outras 07 perguntas de ordem sócio demográficas (CODA, 2016), disponível em seu domínio na internet ¹, por dois motivos peculiares, um de ordem ética e outro de ordem estratégica:

- i) Ordem ética: incorrer riscos de os respondentes tentarem buscar uma resposta de orientação que mais se enquadre em suas crenças e percepções pessoais, uma vez que poderiam não estar em contento com as respostas preliminares, e repetirem o exame e enviesando para a orientação desejada. Desta forma evitando assim a contaminação do campo da amostra.
- ii) Ordem estratégica: pela facilidade na movimentação de uma base de dados densa e dinâmica, uma vez que as ferramentas desta solução, permitiam manter o registro de interação com os participantes prospectados, o volume de respostas além de ações customizadas no gerenciamento de diferentes bases de dados, mas com o mesmo propósito.

¹ - Endereço do site do questionário do diagnóstico M.A.R.E[®]: www.perfilmotivacional.com.br/questionario

Foram adicionadas outras três perguntas ao questionário, elaboradas para servirem de norteadores como instrumento de validação ou exclusão dos respondentes.

São elas: Qual foi o Programa de Aceleração (ou Pré-Aceleração) no qual sua *startup* se graduou? Em qual ciclo do Programa e qual o ano ocorreu esta graduação? Há quanto tempo está envolvido neste projeto?

Dessas questões adicionais foi possível mapear, por meio deste estudo, 75 iniciativas de apoio de desenvolvimento de ecossistema que foram distribuídos em três grupos: Programas de aceleração e *corporate venture*, Programas com foco na Formação Universitária / Fomento à Pesquisa e Inovação e Iniciativas de Entidades Públicas/ Privadas Formação de Ecossistema de *startups*. Estes dados corroboram com as informações já apresentadas por Abreu e Campos (2016) e GUST (2016) sobre a expansão destas modalidades e fomento a apoio ao desenvolvimento de *startups* em nosso ecossistema, conforme será abordado com mais profundidade na Capítulo 5, desta pesquisa.

A partir do universo de 1100 *startups* que participaram de programas de aceleração, referenciado por Abreu e Campos (2016, p.) foi estabelecida a necessidade de 285 respondentes, por meio de uma determinação amostral com nível de confiança de 95% e com intervalo de confiança de 5% (MOORE, 2013; GIL, 2012).

Uma situação peculiar passa ser observada e até mesmo sendo um objeto de contestação, onde se por um lado foi alcançado o número de 309 participantes, sendo que apenas 70% destes respondentes, ou seja 215 tornaram sua contribuição efetiva, sendo considerado o tamanho da amostra. Sobre esta contribuição efetiva que foi realizada a análise estatística desta pesquisa, o que impactou em uma determinação amostral com nível de confiança de 95% e com intervalo de confiança de 6%. Este comportamento de declinar de uma pesquisa parece ser algo recorrente, como pode ser percebido na pesquisa de Arruda *et al.*, 2012:

Sobre o total de respondentes, 37,7% (134) dos indivíduos não responderam todo o questionário, deixando sem resposta em média 53,7% das questões. Dessa forma, foi definido trabalhar somente com os questionários totalmente respondidos, totalizando uma amostra de 221, sendo que 130 foram de empresas ainda em operação e 91 de empresas descontinuadas. (ARRUDA *et al.*, 2012 pg. 07).

Na Tabela 2 pode-se perceber o processo de captação de respondentes e este cenário de declínio dos respondentes:

Tabela 2 Processo de Captação de Participantes da Pesquisa

Quantidade (% / % efetivo)	Descritivo
2300 (100%)	Prospecções em Bancos de Dados de agentes do ecossistema de <i>startups</i> e Grupos em Redes Sociais com foco em <i>startups</i>
430 (18,7 %)	Pessoas que obtiveram conhecimento da pesquisa e acesso ao questionário. (Acesso pelo compartilhamento dos <i>links</i> em redes sociais ou convite por e-mail)
322 (14 %)	Recusaram-se prontamente em participar bloqueando um novo contato sobre o assunto por meio de novas correspondências, ou havia problema com o cadastrado na base de dados com o e-mail.
309 (13,43%)	Participaram da pesquisa (73 <i>links</i> diretos Aplicativos de Mensagem / 204 Convites mala direta / 32 Redes Sociais).
215 (9,35% / 70 % efetivo)	Participaram efetivamente da pesquisa.
83 (3,61% / 27 % efetivo)	Participaram de forma parcial. Desde o começo da coleta de dados, este percentual entre os participantes (309) e os respondentes efetivos (216), sendo aqueles que concluíram a pesquisa, sempre mantiveram-se oscilando entre 25% e 30%. Algo que será retratado oportunamente no tópico 4.3 – Discussão dos resultados.
11 (0,48% / 3 % efetivos)	Participaram com efetividade da pesquisa, no entanto apresentaram inconsistências no levantamento dos dados e por isso tiveram suas repostas desconsideradas do estudo.

A coleta ocorreu em dois momentos sequenciais que permitiram se atingir os objetivos específicos no que tange à comparação de comportamentos presentes em *founders* de sucesso e *founders* em formação. Destaca-se o que sejam esses dois tipos de *founders* no presente estudo:

- i) *Founders* de sucesso: foram considerados aqueles que criaram seus negócios desde o início, tomando riscos, usou do planejamento inicial e tomou decisões, exibiu liderança dentro e fora dos negócios, e nutrindo ecossistema (BANN, 2009);
- ii) *Founders* em formação: profissionais, comumente, com formação técnica elevada, em busca da estruturação de seu modelo de negócios, mostram-

se com habilidades como: flexibilidade mental, empatia com os clientes, comprometimento, receptivos aos novos direcionamentos dos mentores, paixão pelo negócio, inteligência interpessoal e capacidade de gerar redes produtivas em função do negócio e do ecossistema de uma forma geral (LIVINGSTON, 2009; BARREHAG *et al.*, 2012; RODRÍGUEZ, 2015).

Foram identificados, diante da amostra de 215 respondente, uma base de 209 *founders* em formação e 06 *founders* de sucesso, cujos perfis deste último grupo serão apresentados no Capítulo 5.

4.3 Instrumento de Coleta: Diagnóstico M.A.R.E.®

A escolha do Diagnóstico M.A.R.E.® como base para esta pesquisa pode ser sustentado por Coda (2016), que aponta esta ferramenta como um instrumento de mapeamento, sob forma de questionário, baseado nos comportamentos observáveis. Diferentemente dos testes aptidões e de personalidade, no sentido de verificar o desempenho do trabalho do indivíduo, diante da forma como se auto motiva na execução desta atividade, ou partir da geração do resultado estimado dentro das organizações.

Este instrumento busca identificar quais competências comportamentais que o indivíduo considera possuir, ou não, sendo inclusive possível, dentro de sua visão no sentido de predileção ou relevância pessoal para o alcance de seus objetivos, dentre de uma ordem de intensidade e não em termos dicotômicos entre certo e errado (CODA, 2016).

Vale ressaltar que a sustentação do Diagnóstico M.A.R.E.® tem como princípio a obra de Erich Fromm, que retrata a existência de quatro orientações comportamentais básicas, pela qual o indivíduo se relaciona com o mundo (CODA, 2016; RICCO, 2004; CODA; ALCARPE CODA, 2014). Tais orientações são a) mercantil (M.) – foco na preocupação do indivíduo situações negociais, situações de adaptação e de integração; b) acumuladora (A.) foco nas experiências mais relevantes vividas (expertise); c) receptiva (R.) demonstra foco nas pessoas e a forma de se adquirir conhecimento uma preocupação com pessoas e aprendizagem; e d) exploradora (E.) mostra a necessidade

de estratificar do ambiente tudo que ele propicia (RICCO, 2004; CODA; ALCARPE CODA, 2014).

Outro ponto de legitimação para a escolha deste instrumento, está baseado na afirmação de Coda (2016, p. 173) de que o mesmo “[...] foi construído e validado por meio de um processo que teve uma duração de dois anos, tendo sido utilizada uma amostra de gerentes e profissionais ocupando cargo de nível superior de escolaridade, amostra esta coletada em abrangência nacional”.

Desta forma pode-se afirmar que esta escolha se sustenta pelos indicadores apontados por Coda (2016), no qual o Diagnostico M.A.R.E.[®] possui atualmente mais de 12.000 respondentes, contribuindo não somente para o âmbito acadêmico, mas também em sua aplicabilidade no âmbito empresarial. Sendo por meio de artigos publicados em revistas de elevado padrão, além de renomados congressos nacionais e internacionais, ou por meio de trabalhos realizados por consultorias com foco em mapeamento de competências comportamentais junto a diversas categorias profissionais dentro de diferentes organizações, em que obteve sua relevância e validação.

Diante do exposto o objetivo central do Diagnostico M.A.R.E.[®], é de que o mesmo consegue fornecer um conhecimento sobre aspectos intrínsecos do conceito de competências, uma vez que se atenta para as competências comportamentais, que são o cerne de competências profissionais ou técnicas, os principais pilares na alavancagem das competências organizacionais. Desta forma as quatro orientações motivacionais mapeadas através do Diagnostico M.A.R.E.[®] comparadas com as orientações de Erich Fromm podem ser analisadas junto ao Quadro 03, juntamente com foco destes comportamentos atribuídos por Coda (2016) e apresentados em Coda e Alcarpe Coda (2014, p. 126):

Quadro 6 - Comparação entre as Orientações de Fromm e as Orientações do M.A.R.E®

Orientações de Fromm	Orientações de M.A.R.E®	Foco da Orientação e principais características comportamentais.
(M) Mercantil	(M) Mediadora	Foco em relacionamentos: Adaptação e acordo com os outros; Conciliação de interesses no ambiente de trabalho em que atua; Habilidade social; Sensibilidade às necessidades e respeito ao ponto de vista dos outros.
(A) Acumuladora	(A) Analítica	Foco em estratégias: Racionalidade; Cautela nas ações; Organizado; Valorização de dados e informações
(R) Receptiva	(R) Receptiva	Foco em pessoas: Orientação em Pessoas, Otimismo; Idealismo; Sinceridade e Franqueza.
(E) Exploradora	(E) Empreendedora	Foco nos resultados: Controle das variáveis do ambiente; Decisão; Autoconfiança; Firmeza de convicções e propósitos.

Fonte: (CODA, 2016) adaptada pelo autor

Segundo Coda (2016) todos possuem tais competências, no entanto são utilizadas quanto a necessidade do indivíduo

“...todos os profissionais são detentores de todas as quatro categorias de competências comportamentais do Diagnóstico M.A.R.E, variando somente a ordem de prioridade segundo a qual se manifestam na estratégia comportamental do indivíduo, bem como a intensidade de cada uma delas” (CODA, 2016, p. 173).

Desta forma, ao se identificar as competências comportamentais mais comuns ou não em determinado indivíduo, por meio do mapeamento, surge a possibilidade de que este mesmo indivíduo planeje seu desenvolvimento profissional e pessoal, potencializando seus diferenciais, assim como ele possa agregar conhecimentos e comportamentos que não lhe são comuns ou pouco desenvolvidos para que ele melhore continuamente em suas funções e alcance de suas metas (CODA, 2016).

Para efeito de legitimidade acadêmica do uso desta ferramenta para esta pesquisa, além de ser um diagnóstico fundamentado dentro dos padrões culturais das organizações brasileiras (CODA, 2016; RICCO, 2004), hoje o banco de dados do Diagnóstico M.A.R.E® supera a casa dos 12 mil respondentes, e já serviram de base na geração de artigos acadêmicos publicados em revistas de renome, e na participação em congressos de renome local e internacional. Assim como a base para realização de trabalhos com foco em mapeamento de competências comportamentais em diferentes

organizações e diferentes e categorias profissionais promovidas por consultorias especializadas que usaram deste recurso (CODA, 2016).

4.3.1 Os perfis comportamentais que estruturam o Diagnóstico M.A.R.E.®

Ao referendar a sua obra por meio dos perfis comportamentais Coda (2016), trata as combinações mais comuns e recorrentes das orientações motivacionais, para um indivíduo isoladamente considerado, na forma de como se agrupam as diferentes orientações, de modo a obter um padrão comportamental que possa ser descrito por meio de análise estatística, considerando as características e preferências frente as orientações motivacionais que o formam.

Segundo Coda (2016), foi possível criar doze grupos lineares, que permitem a probabilidade de que cada sujeito possa ser membro de um dos doze grupos previstos, no quais os nomes de cada padrão comportamental, assim como a sua descrição, levam em consideração a sua fundamentação junto ao Diagnóstico M.A.R.E.®, diante das orientações motivacionais e as características dos perfis comportamentais presentes no que foi retratado como Modelo de Valores Competitivos. Segue uma breve disposição sobre este desdobramento conforme a síntese apresentada por Coda (2016) exposta na Figura 6.

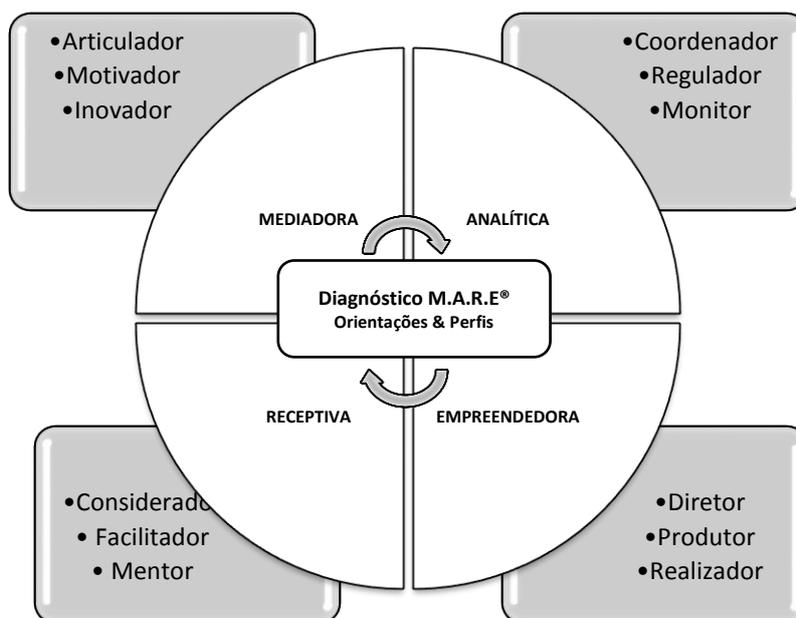


Figura 6 - Síntese de perfis comportamentais do Diagnóstico M.A.R.E.®
 Fonte: Coda (2016, p. 195.) Adaptado pelo autor

Diante desta síntese, segundo Coda (2016), é possível verificar os 12 perfis validados através do Diagnóstico M.A.R.E.[®], nos quais três perfis são derivados de cada uma das orientações motivacionais fazendo com que este desdobramento fique descrito da seguinte forma: a) Orientação Mediadora ↔ Perfis = Articulador, Motivador e Inovador; b) Orientação Analítica ↔ Perfis = Coordenador, Regulador e Monitor; c) Orientação Receptiva ↔ Perfis = Facilitador, Considerador e Mentor e; d) Orientação Empreendedora ↔ Perfis = Diretor (Competidor), Produtor e Realizador. Desta forma Coda (2016) traz o aprofundamento das competências comportamentais ligadas a cada perfil referente as orientações motivacionais, que podem ser analisadas no Quadro 7:

Quadro 7 - As orientações motivacionais do Diagnóstico M.A.R.E.[®], suas competências com base em seu perfil comportamental.

Orientação Mediadora				Orientação Analítica			
Perfil	Articulador	Motivador	Inovador	Monitor	Coordenador	Regulador	Perfil
Competências Profissionais associadas	Comunicação	Atuação Consultiva	Pensamento criativo	Orientação para prazos e metas	Enfrentamento de crises	Capacidade de reflexão	Competências Profissionais associadas
	Networking	Orientação para os clientes	Estabelecimento de conexões	Organização	Administração do tempo	Estimulo à conformidade	
	Visão Integrada	Motivação de equipes	Questionamento	Domínio Técnico	Planejamento	Pensamento sistêmico	
	Resolução de Conflitos	Compartilhamento de ideias	Visão de mercado	Análise e solução de problemas	Conjugação de esforços	Orientação para a qualidade	
	Negociação	Escuta ativa	Gerenciamento de Projetos	Gestão de custos	Gerenciamento de recursos	Foco no longo prazo	
	Logística Integrada	Senso ambiental	Gestão da mudança	Capacidade conceitual	Capacidade de diagnóstico	Análise de riscos	
Orientação Receptiva				Orientação Empreendedora			
Perfil	Facilitador	Considerador	Mentor	Produtor	Competidor	Realizador	Perfil
Competências Profissionais associadas	Gestão participativa	Trabalho em equipe	Coaching	Orientação para resultados	Criação da visão	Capacidade de condução	Competências Profissionais associadas
	Aperfeiçoamento de processos de trabalho	Cooperação	Compartilhamento do conhecimento	Capacidade de avaliação	Planejamento e organização	Agir sob pressão	
	Mobilização de recursos internos	Promoção da qualidade de vida	Orientação de Pessoas	Raciocínio Lógico	Compreensão da cultura organizacional	Capacidade de delegação	
	Promoção da qualidade de vida	Compreensão de pessoas	Desenvolvimento de pessoas	Qualificação técnica	Capacidade de decisão	Orientação da equipe de trabalho	
	Escuta Ativa	Desenvolvimento Pessoal	identificação do potencial dos colaboradores	Construção e manutenção da base de poder	Raciocínio estratégico	Iniciativa	
	Monitoramento de informações	Capacidade de delegação	Capacidade instrucional	Capacidade de sintetização	Capacidade de priorização	Proposição de soluções	

Fonte: Coda (2016, p. 214 – p.225) adaptado pelo autor

Para este estudo, o diagnóstico foi aplicado no *founder* de startup, frente ao seu papel, respeitando, tais características e habilidades, permitindo que se autodetermine, seja para buscar a satisfação de suas necessidades, seja para gerar os resultados, as expectativas de seus apoiadores e financiadores (CODA, 2016).

A escolha desta ferramenta diagnostica está pautada não somente por sua validação acadêmica e aplicabilidade prática já comprovada, mas devido a abrangência no aprofundamento das competências comportamentais, que alcançam 72 competências profissionais associadas, presentes no cotidiano destes *founders*.

4.4 Procedimento de análise de dados

A análise foi realizada em duas etapas: 1) análise do levantamento através de técnicas estatísticas que serão explicitadas a seguir e 2) análise comparativa dos dados obtidos com os *founders* em formação e os *founders* de sucesso.

4.4.1 Técnicas Estatísticas:

No que tange às técnicas estatísticas empregadas para esta presente pesquisa, foram utilizadas as bases de estatísticas descritivas e testes de aderência para as análises e percepção preliminar de cenários e amostras (MARKONI; LAKATOS, 2011; SANTOS; PARRA FILHO, 2011).

Como base preliminar, foram usados testes de qui-quadrado de independência, realizados com o auxílio de Microsoft Excel 2013, que tem como propósito comparar as variáveis qualitativas nominais e verificar se as proporções nos níveis de uma variável mudam de acordo com outra (ou outras) (HAIR *et al.*, 2009; SANTOS; PARRA FILHO, 2011; MOORE, 2013).

Estes testes foram aplicados entre os resultados da amostra brasileira e outros tipos de empreendedores, no caso, gestores de Micro e Pequena Empresa, coletados em estudos anteriores sobre o perfil comportamental (CODA, 2016; CODA *et al.*, 2018). A finalidade foi analisar se existem diferenças entre a predominância (exemplo: proporção) e ordem (exemplo: posição relativa) dos 12 perfis comportamentais em sua origem, considerando-se a amostra dos *founders*.

Sendo assim apresentado o **OE-1** (relembrando OE = Objetivo Específico): Mapear os perfis comportamentais predominantes dos *founders* em formação em estágios iniciantes de suas *startups* e suas igualdades e diferenciações frente a outros gestores e fundadores em outras atividades ou segmentos econômicos.

Já em relação a proposta de **OE-2** - Analisar os perfis comportamentais predominantes em *founders* de sucesso em *startups* já consolidadas, e se é possível correlacionar esses perfis com os *founders* em formação. Neste caso foi utilizada a técnica estatística de Análise de Correspondência.

Cabe retratar que a Análise de Correspondência (AC) é uma técnica multivariada exploratória, que trata, de forma categorizada, a distribuição de frequências oriundas de variáveis qualitativas, buscando demonstrar suas associações em um espaço multidimensional, de maneira que a sua representação gráfica demonstre que a natureza das relações existentes, sendo aplicada como técnica complementar ao teste Qui-Quadrado (CHAN *et al.*, 2007; ALVES *et al.*, 2007; CARVALHO *et al.*, 2002).

Corroborando com este entendimento AC são técnicas de interdependência, que tratam de forma simultânea a análise de todas as variáveis em estudo, como meio de se encontrar uma estrutura intrínseca ao conjunto inteiro de variáveis, de forma que permita a visualização gráfica das relações mais relevantes de um grande conjunto de variáveis entre si (ALVES *et al.*, 2007).

Hair *et al.* (2009, p. 511) fazem as seguintes observações sobre sua aplicabilidade: “um método híbrido de escalonamento multidimensional no sentido de que utiliza dados não-métricos cruzados para criar mapas perceptuais que podem posicionar as categorias de todas variáveis em um único mapa. ” Desta forma para a elaboração deste mapa perceptual, segundo Hair *et al.* (2009), deve seguir três passos:

- a) escolha de uma configuração inicial de estímulos em uma dimensionalidade desejada; b) computar as distâncias entre os pontos de estímulos e comparar as relações (observadas vs derivadas) com uma medida de ajuste; e c) se necessário quando a medida de ajuste não alcançar um valor de parada previamente escolhido, onde derivada de uma nova configuração para a qual a medida de ajuste é minimizada (HAIR *et al.*, 2009, p. 533).

Desta forma estas sustentações reforçam o uso da AC neste estudo e porque ela permite inclusão de variáveis categóricas, apropriadas para dados nominais e compreender a correspondência entre as variáveis. Neste caso, para esta pesquisa, foi utilizada em sua forma mais ampla, a Análise de Correspondência Múltipla (ACM), dado o número de variáveis analisadas onde todas as associações entre pares de variáveis são analisadas, bem como a associação entre uma variável e ela mesma. Reforçando que esta situação não acontece na Análise de Correspondência Simples, é que permite ser a Análise de Correspondência Múltipla mais eficiente em sua parte computacional, uma vez que a ACM permeia o estabelecimento dos perfis de cada unidade observada (ALVES *et al.*, 2007; CARVALHO *et al.*, 2002; SOUZA *et al.*, 2010).

Inicialmente foi realizada a análise com variáveis oriundas do resultado do mapeamento com o Diagnóstico M.A.R.E[®], os dados sócios demográficos e as perguntas auxiliares utilizadas como balizadores na condução e validade dos respondentes (Escolaridade, Nível de Experiência; Quantidade de Participações em Programas de Aceleração; Natureza do Programa e Tempo de Projeto). No entanto, os resultados preliminares não foram acatados uma vez que os eixos apresentaram os seguintes autovalores: primeiro igual a 1,616 e o segundo, 1,580, determinando um Alpha Cronbach em 0,468 que incide em uma consistência interna fraca da relação das variáveis (ALMEIDA *et al.*, 2010; MARTINS *et al.*, 2013).

Martins *et al.* (2013, p. 2) ao discorrer sobre as relações entre linhas e colunas de uma tabela de contingência comenta que "...identificar quais categorias nas colunas apresentam peso maior em uma linha e vice-versa. (...) tem por objetivo reduzir a dimensão da tabela". Desta forma a aplicação da AC inicia atribuindo arbitrariamente um peso a cada uma das amostras, de maneira que as variáveis são ordenadas calculando os pesos para cada amostra.

Para Souza *et al.* (2010, p. 4) ao retratar os resultados gerais da AC dizem:

Intuitivamente, é possível perceber que a melhor estimativa pontual das projeções fatoriais só pode ser obtida a partir de tabelas de contingência "expandidas" com os pesos amostrais, já que estas se constituem estimativas pontuais dos totais de cada célula de uma tabela. (Souza *et al.*, 2010, p. 4)

Desta forma a simples substituição dos valores '1' pelo respectivo peso amostral seja suficiente para gerar estimativas pontuais dos perfis para sua devida equalização. Fato ocorrido, para efeito de ajuste, o peso '2' foi atribuído a variável Perfil Motivacional, além de ser uma variável relevante, por ser resultado de um estudo fundamentando e por lastrear todas as demais variáveis apresentadas.

Após desconsiderar as variáveis que não contraíam para a formação da análise, o ponto de partida foi uma matriz onde nas linhas temos os 'casos' e nas colunas, 'as variáveis de interesse', descritas abaixo. Neste caso as linhas são os *founders* de *startup* e as colunas, as variáveis utilizadas na classificação deste *founder*:

- a) Nível de Experiência Profissional: (1) 0 – 05 anos / novato; (2) 06- 10 anos/ jovem; (3) 11 – 19 anos / maduro, (4) acima de 20 anos / sênior – Peso 1
- b) Quantidade de Participação em Programas de Aceleração: (1) Participação em 1; (2) Programas e (3) acima de 03 Programas. – Peso 1
- c) Tempo de Dedicção ao projeto: (1) 0 a 12 meses; (2) 12-18 meses; (3) 19-24 meses; (4) 25-30 meses; (5) 31-36 meses e; (6) 37 ou mais. – Peso 1
- d) Perfil Motivacional: (1) articulador; (2) competidor; (3) considerador; (4) coordenador; (5) facilitador; (6) inovador; (7) mentor; (8) monitor; (9) motivador; (10) produtor; (11) realizador e; (12) regulador. – Peso 2

Após o ajuste realizado e as escolhas das novas variáveis, assim como as atribuições das variáveis ponderadas, os resultados se mostraram satisfatórios com os autovalores na ordem de 4,452 e a inércia em termos percentual em 89% nos dois eixos e uma consistência interna moderada com Alpha *Cronbach* em 0,7 (0,688 valor real) (ALMEIDA *et al.*, 2010; MARTINS *et al.*, 2013). (Vide Tabela 03)

Tabela 3 - Sumário da Análise de Correspondência

Sumarização do modelo				
Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inércia	% de variância
1	,707	2,302	,460	46,035
2	,669	2,150	,430	43,009
Total		4,452	,890	
Média	,688	2,226	,445	44,522

Vale ressaltar que os dados foram analisados por meio do software *IBM SPSS Statistics 25* na elaboração das Análises de Correspondência e Mapas Perceptuais. Além do uso do programa Microsoft Excel 2013 nos testes de Qui-quadrado e como suporte na geração de gráficos e tabelas. Assim como os resultados consolidados da pesquisa serão apresentados na Seção 5.

4.4.2 Análise Comparativa:

Para sustentar aos resultados apontados durante os levantamentos estatísticos dos objetivos específicos **OE-1** e **OE-2**, que serviram de base para a formulação do Objetivo Geral (**OG**)– a saber, apresentar uma proposta de ações que auxilie os gestores dos programas de aceleração a desenvolverem ou otimizarem suas iniciativas de desenvolvimento de *startups* para o fortalecimento das competências comportamentais de *founders* - optou-se por técnica de análise comparativa.

As apresentações destes dados estão presentes no Capítulo 5 – Resultado da Pesquisa. Acredita-se que a escolha da análise comparativa favorece esta pesquisa, uma vez que o objeto de *founders* de *startups*, assim como os programas de aceleração, são temas contemporâneos e por isso carecem serem explorados e descritos conforme apresentado por Collier (1993, p. 105):

As formas de comparação empregadas na disciplina da ciência política variam amplamente e incluem aquelas contidas em análises estatísticas, pesquisas experimentais e estudos históricos. Ao mesmo tempo, o rótulo "método comparativo" tem um significado padrão dentro da disciplina e das ciências sociais mais amplamente: refere-se às questões metodológicas que surgem na análise sistemática de um pequeno número de casos, ou um "pequeno N". (COLLIER, 1993 p.105).

Neste sentido, a comparação torna-se fundamental na análise, pois refina o sentido da descrição e desempenha um papel central na formação de conceitos, ao enfatizar semelhanças e contrastes sugestivos entre os casos estudados, mesmo em comparação sistemática de um pequeno número de casos com o objetivo de análise causal (COLLIER, 1993; LIJPHART, 1971).

Um objetivo central e legítimo da análise comparativa é avaliar explicações antagônicas: a) o exame sistemático de covariação entre casos para fins de análise causal; b) o exame do número de casos com o objetivo de mostrar que um determinado

modelo ou conjunto de conceitos trazem à luz estes entendimentos sobre estes casos, objetivando não um teste real mas demonstração de uma possível teoria paralela; e c) o exame de dois ou mais casos para destacar quão diferentes eles são, estabelecendo, assim, uma estrutura para interpretar como um processo paralelo de mudança ou representado de maneiras diferentes em cada contexto (COLLIER, 1993).

Ainda segundo Collier (1993, p. 108) “...método comparativo é definido e analisado em termos de suas semelhanças e diferenças frente a frente aos métodos experimental e estatístico”. Evidenciando que o entrave do método comparativo está na generalização baseada em poucos casos empíricos, de modo que os meios pelos quais esses entraves podem ser resolvidos como: (1) aumentando o número de casos tanto quanto possível por meio de extensão longitudinal e uma escala global de análise; (2) reduzindo o espaço de propriedade da análise, (3) focar a análise comparativa em casos “comparáveis” (por exemplo, por meio de comparações de área, diacrônicas ou intranacionais) e (4) focalizar as variáveis-chave.

4.5 Ética da Pesquisa

Segundo Creswell (2007, p.76), “compete ao pesquisador além de redigir o projeto de pesquisa de forma conceitual e ordenada, eles precisam estar atentos às questões éticas envolvidas em cada etapa do projeto e buscar se antever a elas”. Desta forma segue uma breve descrição dos cuidados que foram tomados por este pesquisador durante a condução deste trabalho sobre os seguintes aspectos:

a) Questões éticas na descrição do problema de pesquisa:

O problema de pesquisa apresentado visa colaborar na compreensão sobre os comportamentos dos *founders* de *startups* com objetivo de não os rotular, mas compreender quais são os comportamentos e a sua relevância na estruturação do ecossistema empreendedor em que estão inseridos.

b) Questões éticas na descrição de objetivos e nas indagações da pesquisa:

Ao definir o objetivo geral da pesquisa, o mesmo foi apresentado a todos os participantes, por meio de uma carta convite (ANEXO A) apresentada junto ao questionário por meio eletrônico, assim como anexo nos e-mails para os grupos

de *startups*, evitando assim os desencontros de propósitos, que poderiam não só contaminar o campo da pesquisa, mas podendo configurar uma fraude.

c) Questões éticas na coleta de dados:

Durante a coleta de dados, nenhum dos participantes foi exposto a risco de qualquer natureza (seja físico, moral, social e econômico); toda participação, presencial, houve um formulário de consentimento (contendo a anuência do respondente por meio de assinatura, perfil dos participantes, participação voluntária, a natureza do estudo e seu provável impacto e potenciais benefícios sobre elas, o direito de fazer perguntas, acesso aos resultados e ter a privacidade respeitada); Buscar envolver as pessoas de forma colaborativa e espontânea, excluindo totalmente a imposição ou a coação para a participação; Em caso de informações sigilosas, de ordem pessoal ou até mesmo prejudiciais, será de grande valia recorrer ao código de ética dos pesquisadores, protegendo a privacidade dos participantes e transmitir essa proteção a todas as pessoas envolvidas no estudo.

d) Questões éticas na análise e na interpretação de dados:

No caso da preferência do anonimato dos respondentes, houve a substituição de nomes por pseudônimos e números protegendo a vontade de anonimato dos respondentes quando necessário; os dados estão mantidos por este pesquisador em uma base eletrônica por um período mínimo de cinco anos e podendo ser apresentado, quando devidamente solicitado;

e) Questões éticas na redação e na divulgação da pesquisa.

A presente pesquisa usou de linguagem formal e respeitosa, com foco na interação com o leitor, mas também buscando trazer a veracidade dos pontos levantados junto aos participantes; os resultados foram coletados em cima da veracidade e não da articulação ou fraude dos mesmos, e por fim será liberado o acesso ao resultado final da pesquisa para que os leitores possam dar crédito à veracidade dos resultados alcançados.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa em seções: perfil sócio demográfico dos *founders* em formação e de sucesso, os resultados obtidos com os perfis comportamentais pelo Diagnóstico M.A.R.E® e a proposta de uma capacitação que otimize os perfis dos *founders* na longevidade de sua *startup*.

5.1 Perfil Sócio Demográfico dos *Founders*.

Ao retratar o perfil dos *founders* participantes desta pesquisa, vale ressaltar que existem dois perfis a serem considerados. O primeiro são os *founders* que passaram, ou estão passando, por programas de aceleração, ou iniciativas de pré-aceleração, mas que ainda estão no processo de aprendizagem, mitigação de riscos e consolidação de seu modelo de negócios (BLANK; DORF, 2014; RIES, 2012; LIVINGSTON, 2009), que no caso serão retratados no presente estudo como *founder* em formação. E o segundo perfil são os *founders* de sucesso que formaram suas *startups* desde suas origens e conseguiram conduzi-las pelas etapas de estruturação, análise e aprendizado, de forma consistente e dinâmica (BANN, 2009; RIES, 2012).

Neste sentido, na seção seguinte, sobre o perfil geral dos respondentes, foram retratados os dados coletados de forma ampla, onde todos os 215 respondentes foram analisados, tanto os *founders* em formação quanto os *founders* de sucesso. Em um segundo momento foi analisado somente o perfil dos *founders de sucesso*, com 06 respondentes.

5.1.1 Perfil Geral dos *Founders*

a) Idade e tempo de experiência: Ao retratar os dados coletados junto aos *founders* respondentes, algumas particularidades podem ser apresentadas quanto aos aspectos de idade, sexo e alto nível instrução, que são aspectos já apresentados em outras pesquisas, mas que ganham relevância neste estudo por trazer estas informações a partir de um público específico, o *founder* de *startup* que busca apoio em programas de aceleração (ARRUDA *et al.*, 2012, ABREU; CAMPOS, 2016; SEBRAE, 2016). Na Tabela 4, aspectos podem ser observados.

Tabela 4 - Idade e tempo de experiência profissional dos *founders* (Geral / Sexo)

	Idade	Experiência	Homens (81%)		Mulheres (19%)	
Media	37,6	15,5	36,8	15,1	40,7	17,3
Moda	34	10	28	10,0	37,0	10,0
Mediana	36	14	35	15,1	40,0	10,0
Min-Max	21 - 64	00 - 45	22-64	00 - 45	21-61	02 - 40

Ao analisar os dados coletados entre os 215 respondentes, dos quais 41 (19%) são do sexo feminino e 174 (81%) são do sexo masculino é possível reforçar os dados já apresentados em estudos anteriores sobre a predominância masculina no que se refere a figura do *founder* de *startup* (SEBRAE,2016).

Ao analisar pela Moda (Mo) as mulheres se apresentam comumente com idade superior aos demais dados coletados, sendo que (Mo) Mulheres = 37 anos > (Mo) Homens= 28 anos. Número superior a idade mais comum apresentada por todos os respondentes, 34 anos. Quando a questão é a precisão desta medida central, a Mediana (Md), estes valores se acentuam, sendo (Md) Mulheres = 40 anos > (Md) Homens = 35 anos. Vale ressaltar que no aspecto geral a mediana destes dois grupos chega a 36 anos. É possível destacar também os intervalos de mínimo e máximo das idades sendo para os homens 22 a 64 anos e para as mulheres 21 a 61 anos e na visão geral são entre 21 a 64 anos, mostrando que as mulheres possivelmente ao empreender, possam ser mais maduras.

Em relação aos anos de experiência, as idades mínimas e máximas alcançadas por este grupo foi de 00 a 45 anos. Enquanto as mulheres apresentaram as experiências de 02 a 40 anos, os homens apresentam resultados desde os *founders* que não apresentaram experiências profissionais anteriores ao empreendimento, aos que possuem 45 anos de experiência.

Seguindo nessa análise, o tempo de 10 anos de experiência é o que apresenta maior evidência, Moda (Mo), tanto entre os homens quanto as mulheres. Mas ao buscar a exatidão da mediana (Md) os homens possuem mais tempo de experiência ao se comparar com o tempo de experiência das mulheres, sendo que (Md) Homens= 15,1 > (Md) Mulheres =10.

b) Nível de instrução e áreas de formação: ao analisar os aspectos sobre o nível de formação dos *founders*, podemos constatar que os resultados alcançados se mostram contundentes se comparados a outros estudos apresentados sobre o ecossistema local (SEBRAE, 2016; GUST, 2016). Desta forma é possível retratar que o *founder* de startup no Brasil possui um alto nível de instrução, sendo que mais de 53% superaram a formação superior, sendo representado como: (33%) possuem pós-graduação; (15%) Mestrado; (1%) Doutorado e (4%) PhD, conforme a representação na Figura 7:

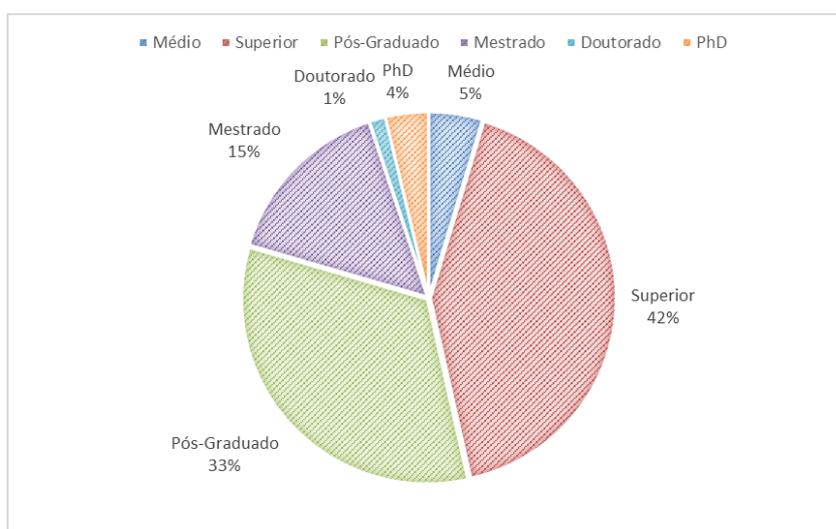


Figura 7 - Nível de Instrução do Founder

Outro aspecto positivo ao incluir perguntas complementares às existentes no diagnóstico M.A.R.E.® foi o levantamento sobre a área de formação de forma específica, sendo que os que responderam outras formações alcançaram 52% das respostas, seguidos de 27% Engenharia, 14% Administração e os 7% restantes ficaram distribuídos entre Direito, Economia, Psicologia e Ciências Contábeis.

Para melhor compreensão das áreas das quais esses *founders* são egressos e sua relevância quanto a origem de seus negócios, é possível analisar estes dados e seus percentuais por meio da Figura 8:

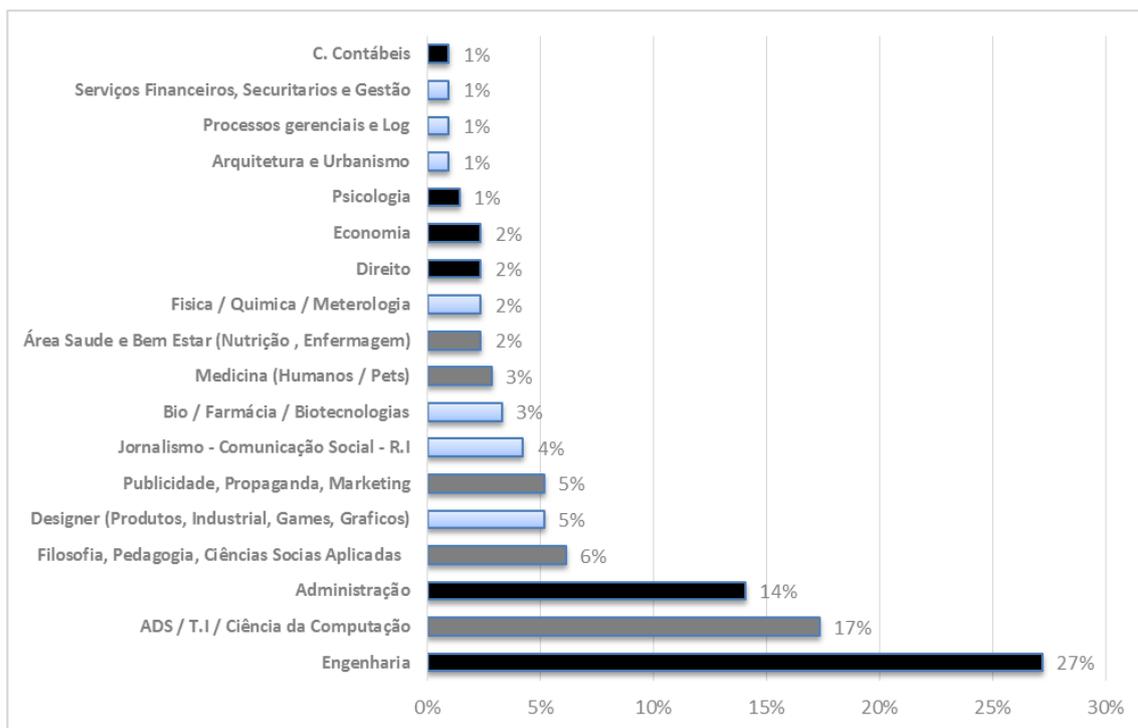


Figura 8 - Áreas de Formação do Founder

Ao destringir os 52% dos *founders* que responderam outras formações, as áreas de Tecnologia da Informação (T.I), Análise e Desenvolvimento de Sistemas (ADS) entre outras áreas correlatas aparecem em segundo lugar com 17% da formação dos *founders*, estando somente atrás de Engenharia com 27%, que ocupa a 1ª posição entre os respondentes, e à frente da área de gestão que é Administração com 14%.

Outro ponto de destaque está no fato de que até mesmo áreas sem a devida formação ou associação a área de negócios como (Ex.: Filosofia, Pedagogia, Ciências Sociais Aplicadas, Designer em geral, Publicidade, Propaganda e Marketing, Comunicação, Jornalismo e Relações Instrucionais e Biotecnologia e Medicina), segundo este estudo, acabam por tomar o risco e empreender mais que Economistas, Advogados e Contabilistas que juntos somam apenas 5% da amostra (RIES, 2012; BARNIR, 2011).

c) Tempo de dedicação do *founder* ao projeto e às experiências em Programas de Aceleração ou Pré-Aceleração: Ao analisar os aspectos em relação a função do *founder* frente à *startup*, podemos afirmar, com base em nossos respondentes, que além de alto nível de instrução e experiência, 52% destes *founders* estão dedicados entre 1 ano a 2,5 anos na estruturação do negócio. Cerca de 20% destes *founders* superam os três anos de dedicação à *startup*. Conforme descrito na Tabela 5.

Tabela 5 -Tempo de dedicação do founder a startup.

	% Total	% Mulheres	% Homens
De 0 até 12 meses	20%	14%	86%
Entre 12 e 18 meses	22%	21%	79%
Entre 19 e 24 meses	20%	21%	79%
Entre 25 e 30 meses	10%	23%	77%
Entre 31 e 36 meses	9%	20%	80%
Acima de 37 meses	19%	17%	83%
	100%	19%	81%

Além dos aspectos descritivos em relação ao tempo dedicado a consolidação da *startup*, um ponto relevante a ser retratado foram as quantidades de iniciativas apontadas pelos respondentes como programas de aceleração e pré-aceleração que auxiliam na formação e desenvolvimento desses ecossistemas empreendedores.

Ao todo foram apontadas 75 iniciativas que foram categorizadas, para efeito de análise dos dados, em classes: Aceleradoras e Corporate Venture (98), Formação Universitária e Fomento à Pesquisa e Inovação (26) e Iniciativas de Entidades Públicas/ Privadas para Formação de Ecossistema (66). Ressaltando que 25 respondentes evidenciaram suas repostas como participantes de programas de aceleração, mas não foram passíveis de classificação. Dessa forma, quando perguntado sobre a jornada empreendedora desses *founders*, foi possível afirmar que 77% tiveram a sua vivência em pelo menos um programa de aceleração, 18% em pelos menos 02 programas e 5% em três ou mais iniciativas. Conforme demonstrado na Figura 9.

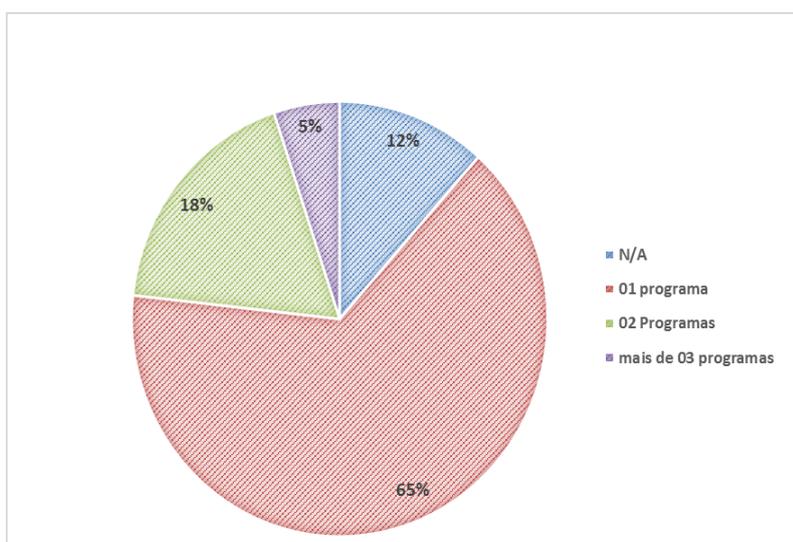


Figura 9 - Experiência do Founder com Programas de Aceleração

Além disso, foi possível constatar que os *founders* buscam essas iniciativas de apoio e desenvolvimento de *startups* em diferentes locais, ambientes e diferentes ecossistemas, na expectativa que esta é a trajetória correta da efetivação de sua *startup*, corroborando com pesquisas anteriores como as de ACE (2017) e STARTUPFARM (2016).

5.1.2 Perfil dos *founders* de sucesso

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foram 06 respondentes identificados como *founders* de sucesso que segundo Bann (2009, p. 05) são os que “... criaram seus negócios desde o início, tomando riscos, usou do planejamento inicial e tomou decisões, exibiu liderança dentro e fora dos negócios, nutrindo o ecossistema.”

Conforme retratado anteriormente, seguindo a orientação da banca de qualificação, houve uma alteração na estratégia de pesquisa, optando por uma pesquisa quantitativa, no entanto apesar do número de amostras de *founders* de sucesso estarem abaixo do $N > 30$, optou-se por uma técnica estatística que pudesse auxiliar na análise e comparação destes respondentes perante os demais participantes da pesquisa. (HAIR *et al.*, 2019; MOORE, 2013; Gil, 2012).

Cabe ressaltar que 50% dessa amostra (03 deles) estão presentes em um estudo publicado pela ABSTARTUP como sendo negócios promissores para serem acompanhados por seus resultados e relevância mercadológica (GOMES, 2018; CRUNCH BASE 2018), e serviram de base secundária para complemento para análise destes *founders*. Vale destacar que esses *founders* foram identificados como respondentes pelos números: 50, 110, 133, 139, 169 e 194, para esta presente pesquisa.

Dentro do aspecto sócio demográfico, referente a estes seis *founders* selecionados, existe uma predominância do sexo masculino com 5 participantes e 1 do sexo feminino, seguindo a mesma proporção apresentada na presente pesquisa, e algo também perceptível em outras que abordam o mesmo segmento (SEBRAE, 2016; GOMES, 2018). As medianas sobre idade, tempo de experiência, a quantidade de programas de aceleração ou pré-aceleração e, até mesmo, a quantidade de rodadas de

investimentos até o momento alcançadas por estes *founders* podem ser analisadas na Figura 10.

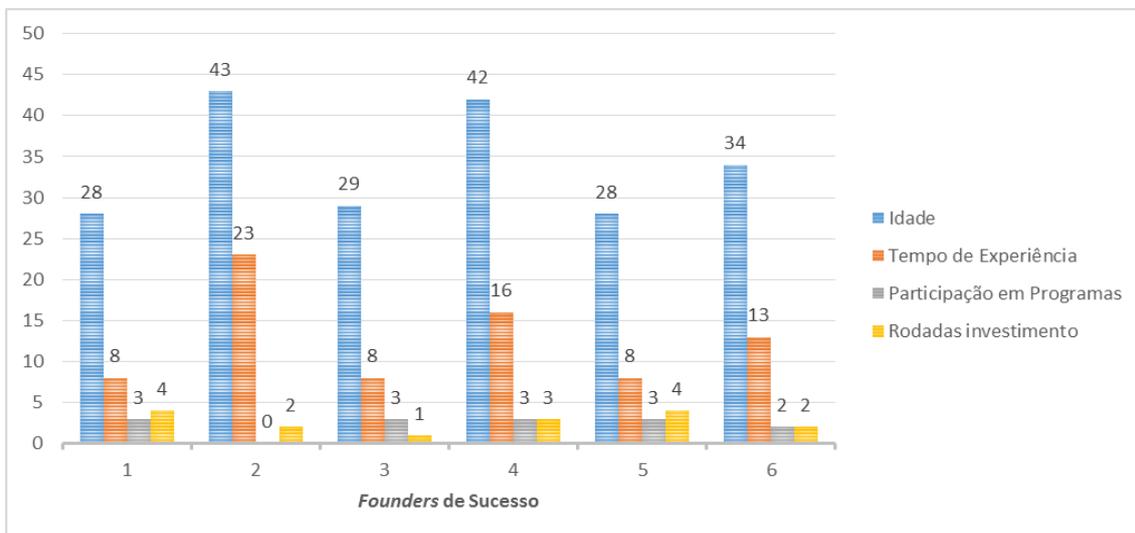


Figura 10 - Os aspectos dos *founders* de sucesso

Quanto à atuação dessas *startups* que são conduzidas por esses *founders*, estas são de diferentes segmentos: uma da indústria, uma do varejo digital, uma de lazer e turismo, uma de marketing e duas de serviços administrativos e financeiros com foco em micros e pequenos negócios.

Existe uma predominância na formação na área de administração, sendo 03 *founders*, associados a esta, seguidos de 02 da Engenharia e 01 da área da Tecnologia da Informação.

Quanto à origem, mesmo havendo uma predominância de *startups* de São Paulo, eles vêm de diferentes cidades atrás das oportunidades, como o caso do *founder* 01 que passou ciclos de aceleração em diferentes cidades, como São Paulo e Belo Horizonte, estando longe de sua cidade sede, Maceió. Para efeito de demonstração um breve descrito de cada respondente selecionado foi apresentado na Quadro 8.

Quadro 8 - Características dos founders de sucesso e suas startups

STARTUP	1	2	3	4	5	6
nº Id founder	110	194	50	139	169	133
Founder (Sexo)	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	28	43	29	42	28	34
Formação	ADS / T.I / Ciência da Computação	Administração	Engenharia	Engenharia	Administração	Administração
Grau de Instrução	Superior	Pós-Graduado	Superior	Pós-Graduado	Superior	Mestrado
Exper. Profissional (anos)	8	23	8	16	8	13
Exper. Programas de Aceleração / Pré	3	N/A	3	3	3	2
Segmento da Startup	Marketing	Varejo Digital	Indústria	Serviços Adm/Financeiros	Diversão e Lazer	Serviços Adm/Financeiros
Fundação	2013	2015	2015	2013	2013	2015
Sede	Maceió (AL)	São Paulo (SP)	Sorocaba (SP)	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)
Solução	Plataforma para a produção de conteúdo de marketing , de forma simples, variada e objetivo	Plataforma de Comercio eletrônico de nicho com foco no varejo calçadista	Plataforma para análise de desempenho por meio de cruzamento de indicadores e dados financeiros	Solução móvel que que automatiza a gestão de pequenas empresas e seguradoras.	Plataforma para produção de conteúdo por meio de um canal de <i>streaming</i> (video on line)	Contabilidade bancária e automatizada para os Micro Empreendedores
Equipe	entre 11 - 30 funcionários	até 10 funcionários	até 10 funcionários	entre 11 - 30 funcionários	entre 11 - 30 funcionários	até 10 funcionários
Rodadas de investimento	4	2	1	3	4	2
Estágio da Startup	Escala	Escala	Escala	Escala	Tração	Tração

Fonte: GOMES, 2018; CRUNCHBASE, 2018 adaptado pelo autor

5.2 Resultados Diagnóstico M.A.R.E.®

Para atender os objetivos específicos da presente pesquisa, foram apresentados os resultados referentes ao perfil comportamental: os perfis comportamentais predominantes nos *founders* em formação – que corresponde ao OE1 – e os perfis comportamentais predominantes nos *founder* de sucesso – que corresponde ao OE2.

5.2.1 – Os perfis comportamentais predominante no *founder* em formação.

Ao realizar o mapeamento dos perfis comportamentais predominantes, nesta pesquisa, se pode apontar podemos apontar que são presentes: Articulador (18,6%), Competidor (15,3%) Considerador (13,5%), Produtor (11,2%), Inovador (10,2%). Já os perfis que se apresentaram ausentes foram: Monitor (3,3%), Coordenador (1,9%) e Mentor (0,9%). Sobre os grupos da Orientações Motivacionais, diante da amostra coletada, é possível perceber uma breve predominância do Orientação Empreendedora (34,4%), seguidos de Mediadora (34%), Receptiva (20,5%) e Orientação Analítica (11,2%).

Vale ressaltar que se optou pela técnica estatística do Teste do Qui-Quadro, incluindo sua forma aprofundada por meio de suas variações estatísticas, analisando em pares as variações percentuais entre os perfis apresentados em diferentes pesquisas, dada a relevância na comparação dos resultados e a facilidade de acesso aos dados secundários presentes nos artigos e estudos anteriores.

Na Tabela 6 apresenta-se os resultados do diagnóstico M.A.R.E. e seus 12 perfis comportamentais analisados a partir da amostra brasileira e de gestores de MPE (CODA *et al.*, 2018) em comparação com os resultados obtidos com a presente pesquisa, no caso, com *startups*.

Tabela 6 -Distribuição Perfis Comportamentais M.A.R.E. com base comparativa entre Amostra Nacional, Gestores de MPE e Founders de startups

Perfil	Amostra Nacional (Qde. / %)		Orientação	MPE (Qde. / %)		Orientação	Founders Startup (Qde. / %)		Orientação
	Qde.	%		Qde.	%		Qde.	%	
Articulador	1055	32.8%	Mediadora	79	19.4%	Mediadora	40	18.6%	Mediadora
Inovador	198	6.2%		35	8.6%		22	10.2%	
Motivador	297	9.2%	48.2%	31	7.6%	35.6%	11	5.1%	34.0%
Regulador	119	3.7%	Analítica	31	7.6%	Analítica	13	6.0%	Analítica
Monitor	52	1.6%		13	3.2%		7	3.3%	
Coordenador	165	5.1%	10.4%	22	5.4%	16.2%	4	1.9%	11.2%
Facilitador	125	3.9%	Receptiva	30	7.4%	Receptiva	13	6.0%	Receptiva
Mentor	132	4.1%		15	3.7%		2	0.9%	
Considerador	662	20.6%	28.6%	64	15.7%	26.8%	29	13.5%	20.5%
Competidor	145	4.5%	Empreendedora	31	7.6%	Empreendedora	33	15.3%	Empreendedora
Produtor	155	4.8%		41	10.1%		24	11.2%	
Realizador	112	3.5%	12.8%	15	3.7%	21.4%	17	7.9%	34.4%
	3217	100%	Total NA	407	100%	Total MPE	215	100%	Total Startup

Fonte: Coda (2016), Coda *et al.* (2018) e dados primários da presente pesquisa

Tendo como base o trabalho de CODA *et al.* (2018) e Coda (2016), foi realizado um teste qui-quadrado utilizando a tabulação cruzada entre as variáveis qualitativas dos perfis motivacionais. Sobre a amostra desta pesquisa, os *founders de startups*, o resultado apresentado foi qui-quadrado de 116,456 (gl = 11; p<0,01%), no que se refere a comparação com amostra nacional. Já em relação a amostra de Gestores de MPE o resultado foi uma estatística de 24.424 (gl = 11; p < 1,11%). Em ambos os cenários há indicação de diferenças estatisticamente significativas entre as amostras (MOORE, 2013).

Um fato que merece ser destacado no presente estudo é que os resultados apresentados para o uso com segurança do teste do qui-quadrado seguiram o que foi apontado por Moore (2013, p. 437) "... valores críticos a partir da distribuição qui-quadrado quando não mais de 20% das contagens esperadas forem menores do que 5, e todas as contagens esperadas individuais forem maiores ou iguais a 1. " Neste caso diante das 24 análises realizadas, aos pares, sobre os dois grupos, apenas em uma análise este fato ocorreu (Análise do Perfil Coordenador Amostra Nacional X Founders) com valor esperado de 3,7, o que não comprometeria o resultado do teste. Conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Cálculo do Qui-quadrado em Parcelas do Perfil Motivacional

Perfil	Amostra Nacional X Founder Startup				Gestores MPE X Founder Startup			
	Observado	Esperado	qui-quadrado	%	Observado	Esperado	qui-quadrado	%
Articulador	0.796753352	11.92165	12.71841	10.9%	0.0164986	0.031232	0.047731	0.2%
Inovador	0.32749177	4.900191	5.227683	4.5%	0.1415158	0.267893	0.409408	1.7%
Motivador	0.238322397	3.565968	3.804291	3.3%	0.4502571	0.852347	1.302604	5.3%
Regulador	0.180878028	2.70644	2.887318	2.5%	0.1694868	0.320843	0.490329	2.0%
Monitor	0.197378189	2.953329	3.150707	2.7%	0.0005759	0.00109	0.001666	0.0%
Coordenador	0.273905545	4.098391	4.372297	3.8%	1.4619262	2.76746	4.229386	17.3%
Facilitador	0.146613017	2.19374	2.340353	2.0%	0.1233996	0.233598	0.356998	1.5%
Mentor	0.325542438	4.871023	5.196566	4.5%	1.3507056	2.556917	3.907623	16.0%
Considerador	0.315189251	4.716111	5.0313	4.3%	0.1626724	0.307943	0.470615	1.9%
Competidor	2.861159261	42.81093	45.67209	39.2%	2.8255254	5.348785	8.174311	33.5%
Produtor	0.974408915	14.57988	15.55429	13.4%	0.0551935	0.104483	0.159676	0.7%
Realizador	0.657824785	9.842895	10.50072	9.0%	1.6844534	3.18871	4.873163	20.0%
Resultados	qui-quadrado	116.456	p.valor	<0,0001	qui-quadrado	24.424	p.valor	<0,0111

Da mesma forma um novo teste qui-quadrado foi aplicado utilizando-se a tabulação cruzada entre as variáveis qualitativas das orientações M.A.R.E. O resultado apresentado foi qui-quadrado de 116,45 (gl = 11; p<0,01%), no que se refere a comparação com amostra nacional e em relação aos Gestores de MPE o resultado foi um qui-quadrado de 24.4235 (gl = 11; p < 1,11%). Em ambos os casos há indicação de diferenças estatisticamente significativas entre as amostras, conforme pode ser evidenciado na Tabela 7.

Tabela 8 - Cálculo do Qui-quadrado em Parcelas da Orientação Motivacional

Orientação	Amostra Nacional X Founder Startup				Gestores MPE X Founder Startup			
	Observado	Esperado	qui-quadrado	%	Observado	Esperado	qui-quadrado	%
M (Meriadora)	0.5404466	8.0865891	8.627036	10.8%	0.03883657	0.073519	0.112355	0.8%
A (Analítica)	0.0062096	0.0929127	0.099122	0.1%	0.858242809	1.624674	2.482916	17.6%
R (Receptiva)	0.2953419	4.4191397	4.714482	5.9%	0.788683408	1.492996	2.281679	16.2%
E (Empreendedora)	4.1640885	62.306384	66.47047	83.2%	3.195868967	6.049854	9.245723	65.5%
Resultados	qui-quadrado	79.911	p.valor	<0,0001	qui-quadrado	14.123	p.valor	<0,0027

Diante aos resultados alcançados e expressos na Tabela 6, ao referenciar os percentuais das Orientações Motivacionais, além da depuração dos resultados do teste estatístico qui-quadrado ao comparar a amostra desta pesquisa apresentado na Tabela 7, o resultado apresentado pela orientação empreendedora (34,4%) ser significativamente maior frente a Amostra Nacional (12,8%) e Gestores de MPE (21,4%). Vale ressaltar que o resultado ao ser comparado junto a amostra nacional este valor contribuiu em 83,2% para o resultado do teste qui-quadrado, nesta comparação pareada e sobre a amostra dos gestores de MPE esta contribuição foi de 65,5%, do resultado dessa comparação. Conforme testes realizados por meio do uso do Excel 2013.

Segundo Coda (2016, p. 172) “a orientação empreendedora identifica profissionais com uma preocupação em realizar coisas, fazendo com que aquilo que foi planejado efetivamente aconteça”. Desta forma, ao analisar a Tabela 5, os destaques ficam por conta do perfil Competidor (15,3%), estando atrás somente do perfil Articulador (18,6%), que tem foco na rentabilidade, onde direciona e acompanha as ações em busca do objetivo além da busca constante de novos desafios.

Ainda sob a égide destas descobertas que foram expressas na Tabela 7, ao retratar o quanto o Perfil Competidor é relevante nos *founders* de startups, ele chega a contribuir de forma isolada com mais de 1/3 do resultado do teste do Qui-Quadrado em ambas as comparações realizadas tanto com a Amostra nacional (Amostra Nacional x *Founders Startups* = 39,2%) quanto a comparação dos Gestores de MPE (Gestores MPE X *Founders Startups* = 33,5%).

Desta forma, ao retratar as competências do perfil Competidor como sendo aquele que possui de acordo com Coda (2016); a) Criação de visão; b) Planejamento e organização; c) compreensão da cultura organizacional; d) Capacidade de decisão; e) Raciocínio estratégico e; f) Capacidade de priorização, que são competências relevantes para aqueles que buscam um modelo de negócio, incipiente, inovador em meio a um ambiente incerto e com poucos referencias (BLANK; DORF, 2014; RIES, 2012).

Seu antagonismo dentro da Orientação Empreendedora, surge com o perfil Realizador (7,9%), que tem foco na execução, onde estabelece objetivos e funções para

o time, busca a efetividade em suas ações e tem a persuasão como aliada em suas práticas. Mesmo se mostrando significativamente superior as demais amostras referenciadas quando analisado os resultados estatísticos: Nacional (9%) e Gestores de MPE (20%) percebe-se que este é um dado que requer atenção por conta do ambiente em que se desenvolvem as *startups* com alto risco, incertezas e um time compacto (RIES, 2012; BLANK; DORF, 2014). Já as competências do perfil realizador, segundo Coda (2016, p. 225) “são aqueles que possui: a) Capacidade de condução; b) Agir sob pressão; c) Capacidade de delegação; d) Orientação para trabalho em equipe; e) Iniciativa e; f) Preposição de soluções”. Tal observação corrobora que estas competências contribuem positivamente na formação de cultura organização sólida que permeiam toda o processo de consolidação do negócio (THEIL, 2014; BLANK; DORF, 2014).

Outro destaque ficou por conta da Orientação Mediadora que comumente são proeminentes perante as demais orientações conforme já apresentados em outros estudos listados na obra de Coda (2016). Nesta presente pesquisa a Orientação Mediadora sofreu uma ligeira queda quando comparada aos pares com as demais amostras, uma vez que atingiu uma representação 34% dos *founders ao ser* comprada a Amostra Nacional (48,2%) e igualdade proporcional ao ser comparada aos Gestores de MPE (35,6%).

Ao retratar a orientação mediadora, são pessoas que tem o foco na integração e tem como características comportamentais adaptabilidade, conciliação de interesses no ambiente de trabalho que atuam, habilidade social e empatia (CODA, 2016). Percebeu-se com os resultados obtidos na presente pesquisa que a Orientação Mediadora (34%) é equivalente a Empreendedora (34,4%) nos *founders* entrevistados, diferentemente dos demais estudos que até então utilizaram o diagnóstico M.A.R.E. Como referência para esta analisa, esta correlação na Amostra Nacional é 48,2% (M) X 12,8% (E) e na amostra Gestores MPE é 35,6% (M) X 21,4 (E).

Quanto ao perfil motivacional proeminente, foi o de Articulador (18,6%), que são profissionais que tem foco na integração, sustentando a legitimidade exterior da organização, concretiza acordos com ganho social e age de modo flexível e equilibrado (CODA, 2016). Em relação as suas competências são comunicadores, sabem fazer

networking, visão integrada, são mediadores e bons negociadores e compreendem processos integrados.

Se por um lado os destaques proeminentes ficaram por conta das Orientações Empreendedora e Mediadora, a posição antagônica ficou expressa pela Orientação Analítica, que segundo outros estudos que utilizaram deste mesmo instrumento de mapeamento, retratam que esta situação demonstra um traço da influência de nossa formação cultural e profissional (CODA, 2016).

Ao analisar estes dados com base nos resultados expressos na Tabela 7, sobre as parcelas do qui-quadrado, assim como os valores percentuais apresentados na Tabela 6 quanto à comparação entre Amostra Nacional (10,4%) X *Founder Startup* (11,2%), percebeu-se uma igualdade entre as amostras com uma contribuição de apenas 0,1% na formação do resultado do teste estatístico. No entanto na comparação entre os Gestores de MPE (16,2%) X *Founder Startup* (11,2%), houve uma superioridade dos Gestores de MPE, com uma contribuição de 17,6% na formação do resultado do teste estatístico.

Segundo Coda (2016, p. 170) a Orientação Analítica que tem seu foco na estratégia, caracteriza-se por: "... pessoas que apresentam uma preocupação básica com a busca de continuidade de ações e processos, assim como cumprimento de tarefas e atividades dentro de elevados padrões e procedimentos de qualidade." Desta forma, apresentam características comportamentais como: racionalidade, cautela nas ações, organização e valorizar regras, cronogramas e instruções, entre outras e não deixam a desejar perante as demais orientações.

Desta forma ao analisar os perfis que se mostraram ausentes, ou com baixa representatividade, perante a amostra de *founders de startup* foram: Monitor (3,3 %) e Coordenador (1,9 %) ambos de Orientação Analítica. O perfil monitor, segundo Coda (2016), tem seu foco na qualidade e como característica ser um especialista em suas funções, ser um bom analista por dominar fatos dados e detalhes e ser cauteloso na realização de suas atividades. Já o perfil coordenador, tem seu foco nos recursos e como característica saber delegar autoridade e responsabilidades, conciliar e otimizar recursos, estrutura e esforços de diferentes áreas.

No entanto ao analisar os resultados mais significativos quanto aos perfis motivacionais, expressos na Tabela 6, aquele que apresentou menor representatividade perante a amostra dos *founders* de *startups* estudo foi o perfil Mentor (0,9 %) do grupo das Orientações Receptiva, que tem o seu foco em pessoas. Esse perfil, comumente, não seja um perfil proeminente como já apresentado em outras pesquisas que usam este tipo de diagnóstico (CODA, 2016).

Na presente pesquisa, o perfil mentor apresentou uma contribuição pequena. Ao analisar seu desempenho perante os demais estudos, ele apresenta um nível de inferioridade em sua representação proporcional perante a Amostra Nacional (4,1%) e os Gestores de MPE (3,7%). Seus impactos sobre os resultados do teste estatístico, apresentados na Tabela 7, podem ser descritos como pequenos em relação a Amostra Nacional (4,5%) e uma queda significativa ao comparar com a amostra dos Gestores de MPE (16%).

Coda (2016) ao retratar o Perfil Mentor comenta que são aquelas pessoas que tem como características: Dedicar ao desenvolvimento das pessoas; apoiar as reivindicações em termos de sua legitimidade das ações e fornecer aconselhamentos e devolutivas aos membros da equipe. Este perfil tem como competências: Conduzir e orientar os membros do time; compartilhar conhecimento, orientar e desenvolver pessoas, identificar o potencial dos membros de seu time.

A relevância ao trazer estas observações sobre o perfil comportamental do *founder* e o êxito e os resultados alcançados na *startup* que ele desenvolve, está diretamente ligada à sua capacidade de condução, nível de conhecimento adquirido e desenvolvido ao longo do processo e ao time de desenvolvimento inicial que ele conduz durante a consolidação deste modelo de negócio (FISCHBACK *et al.*, 2007; ARRUDA *et al.*, 2012, ABREU; CAMPOS, 2016).

Nesse sentido os perfis comportamentais apontam quais são as competências que este *founder* utiliza durante este processo, ou aquelas que são menos presentes e que impactam na consolidação deste modelo de negócio. O resultado apontado por esta pesquisa pode servir de norteador para os gestores e facilitadores de programas de

aceleração, que visam potencializar seus objetivos no que se refere à taxa de graduação e na transição de um *founder* de formação para um *founder* de sucesso.

Apesar da pergunta de pesquisa para este estudo – a saber, quais são perfis comportamentais predominantes nos *founders de startups* que buscam apoio nos programas de aceleração? – cabe ainda, para este estudo, analisar os perfis dos *founders* de sucesso e sua trajetória, apresentados na próxima subseção. Assim como as expectativas das competências comportamentais a serem desenvolvidas ao longo dos programas de aceleração com base em seu perfil comportamental, segundo a bibliografia estudada, apresentadas na seção 5.3.

5.2.2 – Os perfis comportamentais *founder* de sucesso e a associação com o *founder* em formação.

Antes de apresentar os resultados obtidos, cabe comentar sobre uma limitação no que concerne a quantidade de *founders* de sucesso entrevistados. Esta amostra, de 06 participantes, está abaixo do desejado $n > 30$, o que não traria sustentação para os testes estatísticos de maneira confiável. (MOORE, 2013; Gil, 2012).

Além disso, os resultados apresentados na base descritiva não se apresentaram de maneira uniforme, o que impossibilitou a identificação de um perfil motivacional predominante, ou até mesmo uma orientação motivacional que pudesse trazer um certo agrupamento por meio de uma característica comportamental comum entre eles. (Vide Quadro 9)

Quadro 9 - O perfil comportamental dos *founders* de sucesso

N ° ID	PERFIL COMPORTAMENTAL	ORIENTAÇÃO MOTIVACIONAL
50	Inovador	Mediador
110	Regulador	Analítico
133	Considerador	Receptivo
139	Competidor	Empreendedor
169	Considerador	Receptivo
194	Realizador	Empreendedor

No entanto, alguns fatores se mostraram comuns, ao observar os *founders* de sucesso, conforme já apresentado anteriormente, mas retratados novamente (Vide Quadro 9):

- a) Captação de recursos (em média de 2 – 3 captações);
- b) Tempo de fundação da *startup* (entre 3 – 5 anos);
- c) Participação em programas de aceleração (entre 2 – 3 iniciativas de aceleração / pré –aceleração); e
- d) Experiência profissional (acima de 08 anos)

Coube então resgatar o que foi tratado junto ao Objetivo Específico (O.E-2) que é analisar os perfis comportamentais predominantes em *founders* de sucesso em *startups* já consolidadas, e se é possível correlacionar estes perfis com os *founders* em formação. O cerne da questão é saber quais outras características poderiam ser analisadas entres estes dois grupos que pudessem trazer similaridades ou diferenças que pudessem influenciar não só este estudo, mas também objetos de pesquisas futuras sobre a mesma temática ou situação correlata.

Desta forma ao analisar as informações um fato surge em comum aos dois grupos e com relevância, além dos perfis comportamentais, foram as questões associadas ao tempo dedicado aos programas de aceleração, por acreditar que envolve além do conhecimento técnico e a dedicação a *startup*, ele traz a relevância da quantidade de programas que este *founder* percorre ao longo de sua jornada, conforme pode ser analisado na afirmação de Tásic *et al.*, (2015, p. 12)

O tempo favorece a estabilidade da estratégia e a melhor compreensão do negócio melhorando suas metas e expandindo as capacidades e conhecimentos gerais dos fundadores (...) em particular a transferência de conhecimento pelos gestores de programas para as *startups* (TÁSIC *et al.*, 2015, p. 12).

Assim, para sustentar essas descobertas optou-se por uma análise de correspondência múltipla, expressa anteriormente nas seções coleta e análise de resultado, pelo fato de não haver exigência de normalidade para a resposta estudada, de modo que, os testes estatísticos inferenciais não são aqui utilizados, estando a solução sugerida pela distribuição gráfica de seus resultados, por meio de seu 'Mapa de

Correspondência' ou 'Mapa Perceptual' que facilita a visualização das relações existentes entre as variáveis (CARVALHO *et al.*, 2002; ALVES *et al.*, 2007).

Este resultado se refere à associação de variáveis relativas ao Nível de Experiência dos *Founders*; Quantidade participações em programas de Aceleração / Pré-Aceleração; Tempo de envolvimento no Projeto; e o Perfil do *Founder* à frente da *startup* (Vide Tabela 9).

Tabela 9 - Medidas de discriminação da ACM

Medidas de discriminação				
	Ponderação Variável	Dimensão		Média
		1	2	
Nivel_Experiência	1	,047	,062	,054
Part. em Prog. Aceleração	1	,087	,002	,044
Tempo de Projeto	1	,320	,186	,253
Perfil	2	,924	,950	,937
Total ativo	5	2,302	2,150	2,226
% de variância		46,035	43,009	44,522

Foram apresentadas as disposições no Mapa Perceptual entre as variáveis Perfil Motivacional (0,044) e Participação em Programas de Aceleração / pré-aceleração (0,937), sendo considerados os passos de Moore *et al.*, (2009, p. 533) para a elaboração do mapa perceptual, explicitados no capítulo de métodos.

Ao se aplicar a técnica de ACM sobre os dados, foi fornecida a seguinte composição gráfica fornecida pelo próprio *software SPSS*, que inclusive faz a classificação das dimensões, conforme exposta na Figura 11:

No quadrante central dos encontros das linhas medianas do mapa temos a **Análise A**, onde se concentram, principalmente as variáveis sobre a quantidade de participações em programas de aceleração (1,2 e 3 ou mais), tendo por aproximação na mesma região, os perfis: Articulador (Foco = Integração); Competidor (Foco = Rentabilidade), Inovador (Foco = Mudança); perfil Motivador (Foco = Comprometimento), estando mais correspondentes aqueles *founders* que participam de 01 ou 02 programas de aceleração. Seguindo esta análise, encontramos o perfil Produtor (Foco = Produtividade), que se apresenta na mesma região dos *founders* que participaram de 03 ou mais programas de aceleração / pré-aceleração.

Esta observação reforça o que é perceptível de forma empírica por este pesquisador, que não somente pela quantidade de *founders* com estes perfis (Articulador, Competidor, Inovador, Motivador e Produtor), mas principalmente, por sua necessidade inicial de se estabelecerem junto a estes programas. O fato é que estes *founders* reúnem, nesse coletivo, meios para expansão de suas redes de contato e sua equipe inicial, demonstração de seus atributos, competências e resultados iniciais visando dar continuidade neste processo de desenvolvimento de sua *startup*. Reforçando que isso demonstra como é condizente com a realidade observada junto aos *founders* uma vez que estes estão em processo de descoberta e estruturação de um modelo negócio repetível, escalável em um ambiente incerto e arriscado (RIES, 2012; BLANK; DORF, 2014; HOCHBERG *et al.*, 2015).

Sobre o cenário observado na **Análise B**, ele retrata uma questão peculiar já observada na situação anterior, quanto aos *founders* que participaram de 03 ou mais programas de aceleração / pré-aceleração e o perfil Produtor (Foco=Produtividade), mas por uma vertente única nesta microrregião dentro do mapa estabelecido. Esta realidade, se faz única, pois a região do mapa que possuem dois perfis motivacionais (Produtor e Realizador) próximos daqueles *founders* participaram de 3 ou mais programas de aceleração. Apesar de fora do quadrante demonstrado na situação anterior, o perfil realizador (Foco = Execução), está praticamente na mesma linha de correspondência do que o perfil produtor (Foco = Produtividade) em relação à quantidade de programas frequentados, demonstrando que esta longevidade associada

aprendizados e entregas trazem resultados benéficos a consolidação do negócio (TÁSIC *et al.*, 2015; BLANK; DORF, 2014; THIEL, 2014).

Sobre a **Análise C**, é possível observar neste cenário que os perfis: facilitador (Foco = Colaboração), monitor (Foco = Qualidade), considerador (Foco = Coesão) e regulador (Foco = Continuidade), estão em regiões periféricas a quantidade de participação em programas de aceleração e os demais perfis motivacionais, ou seja, apesar de serem relevantes na consolidação dos negócios.

Esta afirmação se apresenta relevante pois, segundo Coda (2016), estes perfis estão associados a competências como: aperfeiçoamento de processo de trabalho, mobilização de recursos internos, orientação de prazos e metas, gestão de custos, cooperação, capacidade de delegação, pensamento sistêmico, foco no longo prazo entre outras, que estão mais associadas a funções de gestores, que ao logo do tempo são incorporados ao time do que empreendedores que conduzem sua fundação (CODA *et al.*, 2018; BLANK; DORF, 2014). A relevância desta observação, segundo a amostra deste estudo, está no sentido de que alguns *founders* se apresentam com uma base de conhecimento e experiência relevante, mas com uma orientação motivacional que pode não favorecer sua jornada empreendedora.

Consolidando as interpretações da Figura 11 sobre o mapa de perceptual, a **Análise D** referência as duas posições mais distantes e antagônicas, junto ao posicionamento dos *founders* quanto a participação em programas de aceleração e até mesmo em relação aos outros perfis motivacionais. Estes perfis são o perfil coordenador (Foco = Recursos) e o Perfil Mentor (Foco = Desenvolvimento).

Coda (2016) demonstra que esses perfis comportamentais, e que se apresentam distantes da participação dos programas de aceleração, são de pessoas com competências favoráveis para: enfrentamento de crises, administração do tempo, capacidade de diagnóstico, compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento de pessoas, capacidade instrucional.

Isso retrata que *founders* com este perfil, precisam estar mais presentes deste cenário de programas de aceleração e para isso precisam ser trabalhados de maneira assertiva desde o começo dos programas, pois o favorecimento de ações junto a *founders* com este perfil, ou até mesmo ações que despertem este perfil podem

favorecer o desenvolvimento destes egressos durante o processo de transição entre formação e na consolidação do negócio, o associando a um *founder* de sucesso.

A relevância das análises apresentadas pelo mapa perceptual só veio reforçar, de maneira visual, o que já foi constatado pelo resultado do diagnóstico M.A.R.E® na seção anterior (Vide Tabela 6), onde os perfis com foco em Integração, Rentabilidade, Produtividade, Mudança e Comprometimento, estão correlacionados ao começo da jornada destes *founders* em termos de participação inicial junto a programas de aceleração. E se consolidam dando continuidade em sua Produtividade e focados na Execução (CODA, 2016).

Quanto ao lado antagônico destas análises, estão exatamente naqueles perfis comportamentais que se mostraram ausentes ou com pouca relevância dentro do resultado do Diagnóstico M.A.R.E®, que apresentam seu foco em Recursos e Desenvolvimento Pessoal, que apesar disso necessitam de maior atenção em situações futuras dos *founders* e dos gestores de programas de aceleração por acreditar este seja uma possibilidade de melhorar o desempenho das *startups* dentro destes programas (CODA, 2016; ABREU; CAMPOS, 2016).

Neste sentido o próximo mapa perceptual elaborado considerou os *founders* em formação e os *founders* de sucesso, por meio de seus perfis comportamentais na tentativa de se visualizar possíveis relações que norteassem a proposta de ações, por meio de suas posições no mapa.

Partindo destas análises já estabelecidas foi identificado o posicionamento dos *founders* de sucesso por meio de seus marcadores correspondentes ao seu perfil comportamental e cores em relação à orientação motivacional, assim como seu número de identificação dentro do questionário (50 = inovador; 110 = regulador; 133 = considerador; 139 = competidor e 194 = realizador).

Os resultados da disposição do mapa perceptual podem ser analisados na Figura 12:

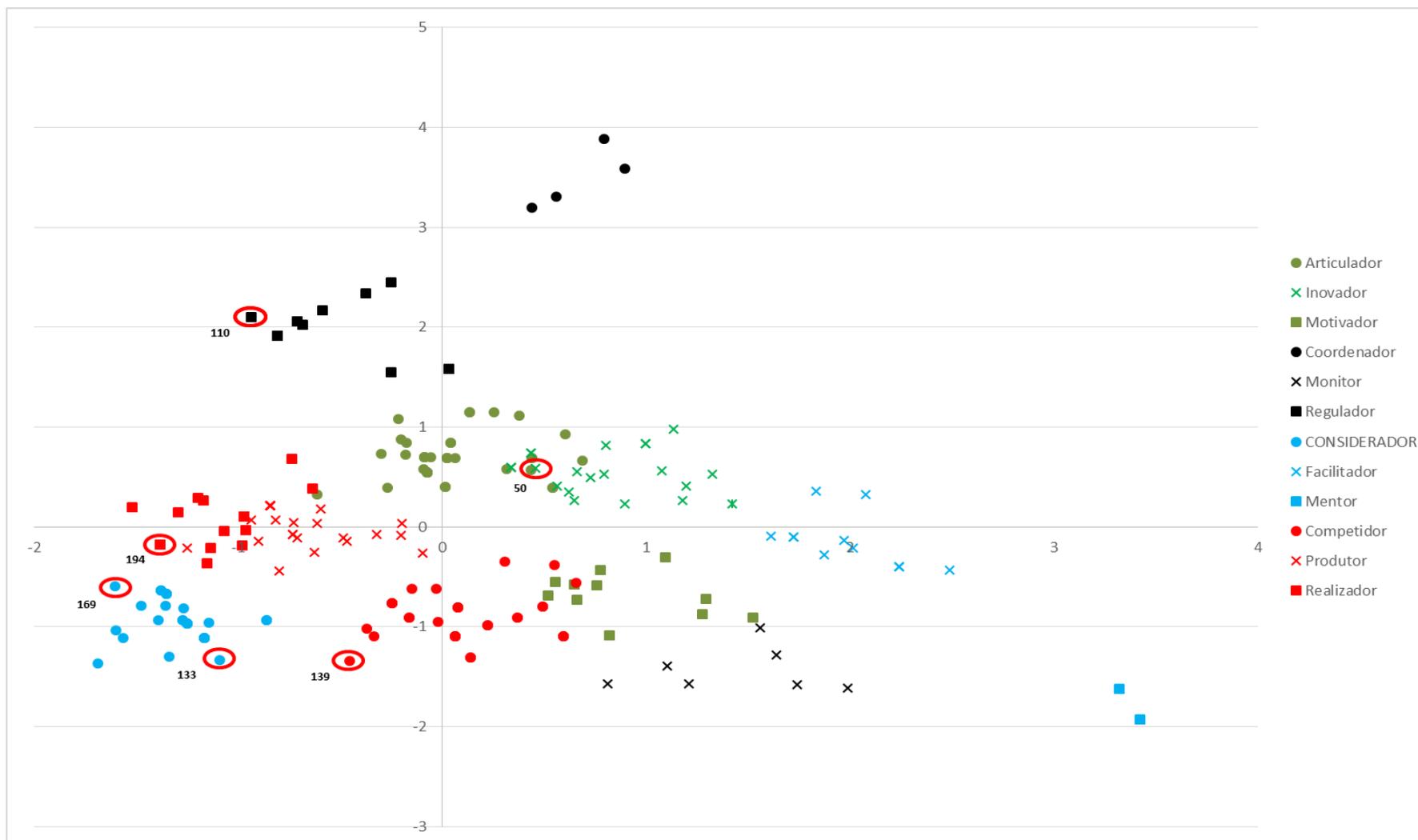


Figura 12 - Mapa Perceptual dos Perfis Motivacionais entre *Founders* em Formação X *Founders* de Sucesso

Ao analisar a Figura 12 de forma abrangente, ela traz para a mesma área do mapa perceptual todos os participantes da pesquisa, conforme seu posicionamento na área do mapa, sendo identificado por meio de seus perfis comportamentais, foi possível reiterar o mesmo padrão estabelecido na Figura 11, no entanto de maneira mais pulverizada.

Esta ilustração também reitera as informações apresentadas pelo mapeamento do Diagnóstico M.A.R.E®, reforçando que próximo ao centro do mapa existe uma maior concentração dos perfis comportamentais das Orientações Mediadora e Empreendedora, predominantes em relação *a participação destes founders em programas de aceleração / pré-aceleração*, e também ilustra o distanciamento das Orientações Analítica e Receptiva, e até mesmo um isolamento de alguns perfis comportamentais, no caso dos perfis coordenador e mentor, nas extremidades da área do mapa, quanto à realidade dos programas de aceleração.

Neste sentido vale ressaltar que a maioria dos *founders* de sucesso acolhidos para esta pesquisa, mesmo diante de sua limitação quantitativa, no entanto por meio do resultado do Mapa Perceptual, foi possível correlacionar seu posicionamento junto a trajetória de outros *founders* devido as suas experiências em relação a quantidade de programas de aceleração que participou e os perfis comportamentais que se fazem presentes na mesma região do mapa. Segundo Alves *et al.*, (2017) ao referenciar esta situação mesmo que sendo distintos os dados e se valendo da contribuição de cada ponto no mapa e estando a solução sugerida pela distribuição gráfica de seus resultados, por meio de seu 'Mapa de Correspondência' ou 'Mapa Perceptual', isso facilita a visualização das relações existentes entre as variáveis.

Desta forma, acredita-se que é possível por meio destas informações e descobertas apresentadas, trazer contribuições significativas, por meio da amostra coletada, que possam favorecer o desenvolvimento e otimização destas *startups* e auxiliar na formação deste *founder*, por meio de atividades específicas capazes de potencializar os pontos fortes e desenvolver diferentes competências comportamentais que serão fundamentais na trajetória desses empreendedores, conforme será apresentado na seção 5.3.

5.3 Análise Comparativa e a proposta para desenvolvimento das Competências Comportamentais dos *founders* em formação.

Visando atingir o objetivo geral (OG) da pesquisa sobre: como apresentar uma proposta de ação que auxilie os gestores dos programas de aceleração a desenvolverem, ou otimizarem, suas iniciativas de desenvolvimento de *startups* para o fortalecimento das competências comportamentais de *founders*, foi utilizada de análise comparativa aos perfis comportamentais e foram mapeados junto dos *founders* em formação que buscam apoio de desenvolvimento frente aos Programas de Aceleração / Pré-Aceleração.

Para Collier (1993) e Lijphart (1971), a comparação se torna fundamental na análise, pois além de desempenhar um papel central na formação dos conceitos, de modo refinado na descrição dos fatos, consegue enfatizar semelhanças e contrastes sugestivos entre os casos estudados, mesmo de uma comparação sistemática de um número reduzido de casos com o objetivo de análise causal.

E, desta forma, seguindo o que já foi exposto na seção de Análise de Dados, realizou-se um levantamento por meio da revisão da literatura de quais eram as expectativas dos gestores, e os demais atores deste ecossistema quanto quais são competências a serem desenvolvidas por estes *founders*, se baseando nos referenciais teóricos pesquisados sobre o Programa de Aceleração.

Este levantamento permitiu associar as expectativas destes atores sobre as competências esperadas destes egressos destes programas, aos resultados apontados pelo Diagnóstico M.A.R.E® de maneira que os perfis motivacionais e suas competências comportamentais correlatas correspondem ou não as mesmas competências esperadas de forma representativa (Vide Tabela 6).

Ao resgatar quais são os perfis proeminentes junto aos *founders em* formação que buscam apoio em programas de aceleração, nestes casos são os: Articuladores, Competidores e Consideradores, assim como aqueles perfis que demonstram baixa participação ou ausência perante a amostra deste estudo, Monitores, Coordenadores e Mentores, sua comparação, segundo as evidências nos estudos presentes no referencial

teórico, sobe a ótica da quais competências e perfis são valorizados pelos programas, e se os estes *founders*, presentes na amostra desta pesquisa, corresponde a estas observações (Vide Quadro 10).

Quadro 10 - As competências desenvolvidas X Perfil Comportamental correspondente

Competência a ser desenvolvida	Referência	Perfil Comportamental correspondente	Orientação Motivacional Correspondente	Nível de Significância na Pesquisa
Formação de redes de contato e aprendizado rápido.	Tásic <i>et al.</i> (2015); Rodriguez (2015); Arruda <i>et al.</i> (2012);	Articulador	Mediadora	Alto
Tolerância a riscos e ambiguidade.	Ries, (2012); Blank; Dorf (2014); Radojevich-Kelley; Hoffman (2012);	Inovador	Mediadora	Moderado
Flexibilidade e capacidade de mudar o conceito inicial na condução dos processos.	Tásic <i>et al.</i> , (2015); Rodriguez (2015); Sarmiento <i>et al.</i> (2016).			
Comprometimento e foco no desenvolvimento da <i>startup</i> .	Radojevich-Kelley; Hoffman (2012); Barrehag <i>et al.</i> (2012).	Motivador	Mediadora	Moderado
Melhorar a qualidade do P/S* por meio de aprendizado.	Tásic <i>et al.</i> , 2015; Rodriguez 2015; Sarmiento <i>et al.</i> (2016); Radojevich-Kelley; Hoffman (2012).	Regulador	Analítica	Moderado
Possuir um forte conhecimento no mercado de atuação e seu público-alvo	Radojevich-Kelley; Hoffman (2012); Barrehag <i>et al.</i> (2012)	Monitor	Analítica	Baixo
Gestão e Aplicação de recursos de forma responsável.	Radojevich-Kelley; Hoffman (2012); Sarmiento <i>et al.</i> (2016).			
Garantir que todos do time envolvidos no processo de consolidação saibam sua função e os principais objetivos individuais e coletivos.	Blank; Dorf (2014); Barrehag <i>et al.</i> (2012).	Coordenador	Analítica	Baixo

Convivência produtiva entre os pares.	Arruda <i>et al.</i> , (2012); Tásic <i>et al.</i> (2015).	Considerador	Receptiva	Alto
Traz soluções por meio de processo criativo e participativo.	Ries, (2012); Blank; Dorf (2014); Barrehag <i>et al.</i> (2012).	Facilitador	Receptiva	Moderado
Capacidade de retribuir ao time e ao ecossistema as lições e contribuições recebidas	Radojevich-Kelley; Hoffman (2012); <i>Endeavor</i> (2014).	Mentor	Receptiva	Baixo
Ser protagonista e acompanhar a execução com foco no objetivo	Radojevich-Kelley; Hoffman (2012); Sarmiento <i>et al.</i> (2016).	Competidor	Empreendedora	Alto
Estar atento as oportunidades e ameaças ao longo processo	Radojevich-Kelley; Hoffman (2012); Sarmiento <i>et al.</i> (2016).			
Construir seu P/S desde a validação com o cliente por meio de um produto mínimo viável até a primeira versão do produto e quando chegar ao mercado.	Ries, (2012); Blank; Dorf (2014); Radojevich-Kelley; Hoffman (2012).	Produtor	Empreendedora	Alto
Ter iniciativa e capacidade de realização para potencializar o desenvolvimento da <i>startup</i> .	Radojevich-Kelley; Hoffman (2012); Barrehag <i>et al.</i> (2012).	Realizador	Empreendedora	Moderado

*P/S Produto / Serviço Fonte : Elaborado pelo autor

Apesar de todos os perfis motivacionais se mostrarem presentes no anseio da formação dos *founders* de *startup* que passam por programa de aceleração, por meio da correlação das competências esperadas, vale lembrar que o indivíduo não possui acúmulo de perfis comportamentais, e sim aqueles que são proeminentes naquele momento, ou seu uso conforme sua necessidade ou estratégia (CODA, 2016).

Desta forma, a compreensão de qual o perfil comportamental predominante no *founder* e a sua relação com momento em que ele se encontra, seja frente à sua trajetória pessoal ou o estágio de sua *startup*, podem trazer uma vantagem competitiva

perante as demais *startups* que atuam no mesmo mercado e até mesmo o aumento na taxa de realização dos programas de aceleração (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012; HOCHBERG *et al.*, 2015).

Para efeito de comparação, os perfis que apresentaram uma alta significância no resultado do mapeamento com o Diagnóstico M.A.R.E® (Vide Tabela 6), são aqueles perfis que isoladamente correspondem a mais de 10% na contribuição da amostra desta pesquisa. São os perfis: Articulador, Considerador, Competidor, Produtor.

Os perfis que apresentaram significância moderada, são os que mantiveram entre 5% até 10% de sua contribuição, neste caso são os perfis: Inovador, Motivador, Regulador, Realizador. Concluindo a análise, aqueles com baixa significância na contribuição da amostra, são os que apresentaram uma contribuição abaixo dos 5%, os perfis: Monitor, Coordenador e Mentor.

Vale ressaltar que, além dos perfis comportamentais proeminentes, é possível fazer uma análise com amplitude geral, seguindo os conjuntos desses perfis que formam as Orientações Motivacionais destes *founders* e a quantidade de Programas de Aceleração que estes participam ao longo de sua experiência na consolidação desta *startup* (TÁSIC *et al.*, 2015, HOCHEBERG *et al.*, 2015).

Diante do exposto é possível apontar que o a Orientação Empreendedora apresenta uma breve vantagem perante às demais, por reunir uma dupla alta significância na pesquisa (Competidor e Produtor) por meio de seus perfis correspondentes, e apenas uma significância moderada (Realizador) sendo esta orientação que surge como a proeminente desta pesquisa.

Na sequência, surge a Orientação Mediadora com uma situação inversa, apresentando apenas um perfil com alta significância na pesquisa (Articulador) e uma dupla significância moderada por meio de seus outros perfis (Inovador e Motivador).

Nos casos das Orientações Analítica e Receptiva, a situação que se apresenta desfavorável perante às demais está por conta da Orientação Analítica, por reunir uma dupla baixa significância na pesquisa (Monitor e Coordenador) por meio de seus perfis correspondentes, e apenas uma significância moderada pelo seu último perfil do grupo

(Regulador). No entanto, o fato discrepante está por conta da Orientação Receptiva, na qual se apresenta de forma vaga, pois reúne um perfil de alta significância na pesquisa (Considerador), um perfil de significância moderada (Facilitador) e um perfil de baixa significância (Mentor).

Essa última observação acaba sendo a mais relevante pelo impacto que ela pode gerar, não apenas no curto prazo, mas sim na manutenção deste ecossistema no longo prazo. Isso porque é por meio deste perfil que se cria a natureza de retribuir ao ecossistema tudo aquilo que se obteve de favorável no processo de consolidação do negócio, o conceito de “*give back*” e aquilo que se entende como o ciclo de aceleração do empreendedorismo, o que, para muitos, é o responsável pelo êxito do vale do silício ser o ecossistema de referência para todos os demais. (TÁSIC *et al.*, 2015, HOCHBERG *et al.*, 2015, ENDEAVOR, 2014).

As descobertas apontadas no Quadro 10 reforçam resultados anteriores quanto ao mapeamento das Orientações Motivacionais e seus Perfis Comportamentais (apresentados na seção 5.2.1). Assim como a correlação das Orientações Motivacionais e seus conjuntos de Perfis se associam a quantidade de Participação dos Programas de Aceleração (apresentados na seção 5.2.1), tendo as Orientações Empreendedora e Mediadora próximas ao ambiente de aceleração e as Orientações Analítica e Receptiva distante desta realidade, na amostra coletada para este estudo.

Desta forma apresentou-se uma proposta de atividades com ações que pudessem auxiliar os gestores no desenvolvimento das Orientações Motivacionais que apresentam baixa contribuição e otimização daquelas que naturalmente se apresentam fortes e próximas da realidade dos *founders* durante seus ciclos de aceleração, para que eles possam estimular a mudança de comportamento, por meio de novas vivências e aprendizados através de atividades, que favoreçam aquisição de novas competências comportamentais (CODA, 2016). Estas atividades estão descritas na subseção 5.3.1

5.3.1 – Atividades propostas para desenvolvimento das Competências Comportamentais para os founders de startups em formação

Para sustentar a exposição desta proposta de ação, e por acreditar que sua aplicação pode beneficiar a formação destes *founders*, apresenta-se a *contribuição* de

Coda (2016) ao explicar os princípios do processo normal de desenvolvimento das pessoas, segundo os estudos em psicologia social:

...no processo normal de desenvolvimento, as pessoas usam seu perfil comportamental e orientações motivacionais dominantes, em detrimento das mais ausentes. Todavia, aos poucos vão se tornando mais habilidosas no uso desses comportamentos e traços negligenciados, ocorrendo um processo de complementação das orientações dominantes com a inclusão paulatina das menos presentes para que se garanta um processo equilibrado de desenvolvimento (CODA, 2016 p. 278).

Diante do exposto, vale ressaltar que o equilíbrio aqui tratado está não no uso igual de todas orientações, mas na sua predisposição em usar de seu talento superior naquela que é a sua orientação proeminente, seguido de uma tentativa voluntária de incorporar comportamentos comuns a outras orientações, sejam interesses pessoais profissionais, por desenvolvimento pessoal ou até recompensas pré-estabelecidas (CODA, 2016).

Coda (2016, p. 279) retrata que a mudança comportamental está em “alterar a forma de agir para melhorar ou obter novos resultados no exercício de um cargo ou no desempenho de um elenco de atribuições”. E neste sentido, a primeira coisa a ser feita é colocar em praticar e para otimizar este processo de mudança, um meio eficaz é observar e conviver com as pessoas que possuem estes comportamentos que precisam ser trabalhados, e buscar devolutivas para saber o nível deste desenvolvimento (CODA, 2016).

Lembrando que não existe um padrão pré-definido para que este desenvolvimento ocorra, no entanto, combinar diferentes métodos e ambientes de aprendizado, com as práticas cotidianas das novas competências tendem a dar resultados e benefícios não somente ao indivíduo, mas também ao coletivo, fato este que pode ser diagnosticado na entrada e na saída do *founder* do programa. (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012; HOCHBERG *et al.*, 2014; CODA, 2016).

Neste sentido, diante das sugestões apresentadas por Coda (2016), optou-se pelo desenvolvimento de competências comportamentais pela abordagem geral, pois tem a finalidade de melhorar a presença daquela orientação motivacional que se tem menos graus, oferecendo ao gestor ou ao profissional uma série de ações para cada uma

das orientações motivacionais, que ao ser assimilado, permitem a adoção de uma nova estratégia comportamental, que atenda os objetivos propostos.

Apenas salientando que o foco principal está no desenvolvimento das orientações motivacionais Analítica e Receptiva que são de baixa significância, além de acreditar que a melhora gradual destas orientações impactará positivamente naquelas orientações de significância alta, são a Mediadora e a Empreendedora, pois o ambiente de convívio destes *founders* terá as próprias ações do programa de aceleração como um grande laboratório (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012; HOCHBERG *et al.*, 2014).

Outro ponto de destaque é que as ações propostas são atividades complementares, para serem aplicadas junto as outras atividades já previstas durante o programa de aceleração. No entanto sugere-se que sua aplicação deve ser avaliada pelo gestor do programa e pode ser implementada de forma gradual e estrutural com grupos de *founders* específicos que necessitem de um reforço em sua *expertise* empresarial. (Vide Quadro 11).

Quadro 11 - Proposta para o desenvolvimento de Competências Comportamentais

O.M	Principais competências associadas aos perfis da Orientação Motivacional	Comportamentos a serem praticados	Obj.	Atividades propostas
Mediadora	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • <i>Networking</i>; • Visão integrada; • Negociação e Resolução de conflitos; • Atuação consultiva; • Motivação de equipes; • Compartilhamento de ideias e escuta ativa; • Senso ambiental; • Pensamento Crítico; • Visão de mercado e foco no Cliente; • Gestão de Projetos em ambientes de mudança. 	Negociar acordos e compromissos por meio do grau de eficiência pessoal dos envolvidos; Uso da persuasão de forma ética e efetiva; Estimular e promover a inovação por meio de compartilhamento de ideias; Aumentar a intensidade das forças que promovem as mudanças; Buscar o comprometimento de todos, respeitando o interesse dos outros e a conciliação dos objetivos por meio de uma liderança participativa; Demonstrar confiança na colaboração das pessoas; Reunir e coordenar o trabalho de partes interessadas para apoiar propostas e decisões; Formar grupos de trabalho para a solução de problemas comuns; Oferecer reconhecimento pelo bom desempenho do coletivo demonstrando a utilidade das contribuições recebidas; Procurar raciocinar de modo flexível e prático; Estimular o uso da intuição para descobrir todas as possibilidades alteração e otimização das relações interpessoais	Otimizar	<ul style="list-style-type: none"> • Criar grupos de trabalho multidisciplinares, geridos por um comitê de pessoas com Orientação Mediadora e Analítica e membros da gestão dos programas, com foco na articulação das atividades cotidianas, rodadas de negócios com atores do ecossistema, para percepção das necessidades do mercado e as entregas durante o ciclo de aceleração. • Desenvolver oficinas específicas de linguagem corporal e grupos de debates.
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para prazos e metas, • Organização; • Domínio e capacidade conceitual e técnica; • Análise e solução de problemas; • Planejamento; • Gestão de custos e recursos; Gestão de crises; • Conjugação de esforços; • Capacidade de reflexão; • Estímulo à conformidade; • Pensamento sistêmico; • Foco no longo prazo. 	Avaliar e definir prioridades de forma imparcial de acordo ao que precisa ser feito e não predileções; identificar lacunas ou sobrecargas de informações por meio de fluxos de processos de forma ativa; Elaborar o mapeamento da área de atuação, assim como o papel de cada pessoa envolvida neste processo, para compreender a correlação entre todos os envolvidos; Executar tarefas de planejamento, coordenação e controle de atividades, processos ou projetos, de forma mensurável e estruturada; Capacidade analítica diante dos erros de percurso; Conceder e planejar a execução de cursos e programas de treinamento interno; Garantir os padrões de qualidade por meio por meio das métricas associadas; Avaliar o próprio desempenho e do time visando melhoria contínua; Esperar para que todos do time possam cegar as mesmas conclusões; Tomar decisões de longo prazo, não fugindo situações rotineiras, mas seguindo normas e padrões, alinhar o alvo ou tema da mudança com autoridade estabelecida.	Desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a cultura do fracasso dentro do programa por meio de oficinas e palestras com pessoas compartilhando suas trajetórias de êxito e fracasso; • Desenvolver um simulacro de, junto com pessoas de Orientações Mediadora sobre planos de contingência nos projetos residentes, com base e erros e previsões improváveis e como seria possível resolver esta situação impensada com a ajuda de todos envolvidos, otimizando todos os recursos disponíveis.

Receptiva	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão participativa; • Aperfeiçoamento dos processos de trabalho; • Mobilização de recursos internos; • Promoção da qualidade de vida; • Empatia; • Monitoramento de informações; • <i>Team work</i>; • Desenvolvimento pessoal; • Capacidade de delegar; • Compartilhamento do conhecimento; • Orientação e desenvolvimento de pessoas; • Capacidade instrucional. 	<p>Identificar pontos fortes e fracos pessoais e do time; Aumentar o nível de autoconhecimento; Aprender a dar e receber feedback; Ouvir e incorporar sugestões da equipe na tomada de decisão; Praticar a tolerância e compreensão das reações não previstas dos integrantes do time; Demonstra confiança por meio da delegação de tarefas; Definir expectativas e individuais e coletivas, orientando para o resultado coletivo; Praticar a otimização dos recursos humanos; Aperfeiçoar técnicas e formas de comunicação interpessoal; Evitar a contestação em demasia que culmina na reclamação; Empatia na tomada de decisão; Realizar um recrutamento e seleção definindo políticas claras da organização.; Agir como facilitador diante dos desafios ajudando os outros a atingir suas metas e serem bem sucedidos; Encorajar a inovação coletiva mediante a técnicas colaborativas; Aprender a preservar a pressão externa sobre o time; Cuidar da harmonia do ambiente de trabalho e envolver outras pessoas na conceptualização e definição da mudança.</p>	Desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar a cultura do “<i>give back</i>”, onde dar e receber mentoria, seja mais que um processo, mas sim uma vocação, onde todo <i>founder</i>, do programa fica responsável em mentorar outra <i>startup</i> em estágio inferior no mesmo segmento ao que ela atua, ou outro <i>founder / co-founder</i> que precise de orientações específicas na área que ele domine ou tenha relativa experiência. • Criar grupos de notáveis em saberes técnicos mesclando com pessoas que tenham interesses específicos sejam de ordem técnicas, de gestão, ou até mesmo de ordem comportamental, com foco na otimização da performance do coletivo.
Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para resultados; • Capacidade de avaliação e decisão; • Raciocínio lógico e estratégico; • Qualidade técnica, • Construção e manutenção da base de poder; • Capacidade de síntese; • Criação da visão e da cultura organizacional; • Planejamento e organização, • Agir sob pressão • Capacidade de delegação; • Orientação da equipe de trabalho; • Iniciativa e preposição de soluções 	<p>Capacidade de funcionalidade e prototipação; Capacidade de competitividade e melhoria contínua; Conceder e realizar reuniões de forma clara e objetiva para comunicar ou expor a visão do negócio; Apresentar argumentos que deixem claros os motivos das mudanças; Criar os marcos críticos e meios de como alcançá-los e quanto tempo necessário; Ser o catalizador de mudanças dentro do time e um promotor da cultura organizacional; Definir a visão e planejamento estratégico; Promover o alinhamento interno de todos envolvidos no processo de implementação; Estabelecer metas e prioridades claras e precisas e com horizonte temporal; Agir na contingência com foco na solução do problema de forma eficaz; Praticar a habilidade de controlar prazos e metas de terceiros; Adotar uma postura assertiva, responsabilizar-se pela efetivação dos resultados previsto no trabalho, criar uma cultura do feito e melhor que o perfeito, pois partir do feito é possível melhorar e ajustar o que foi desenvolvido; Explicitar que mudar é necessário e sinônimo de longevidade</p>	Otimizar	<ul style="list-style-type: none"> • Formação do comitê integrado de gestão de recursos e crises, sendo uma equipe multidisciplinar onde as métricas globais e individuais do programa são elaboradas e ajustadas em função de Fatores Críticos de Sucesso e Fracasso, otimizando conhecimento e recursos, havendo inclusive critérios claros de continuidade e desligamento do programa com o aval de todos. • Desenvolver workshops, palestras e até mesmo atendimento individualizados de Empresário/<i>Coach</i>, que serão mais que mentores, mas vão atuar como padrinhos destes <i>founders</i> durante a necessidade de transição de patamar ou alcance de uma meta ousada.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da obra de Coda (2016, p. 287-291).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o trabalho alcançou seu objetivo de forma consistente. seja pelo aspecto preliminar de poder contribuir com as pesquisas sobre o tema de *startups* e Programas de Aceleração no ecossistema nacional, seja, os principalmente em poder responder sua pergunta de pesquisa sobre quais são perfis comportamentais predominantes nos *founders* de *startups* que buscam apoio nos programas de aceleração?

No entanto, em se tratando de uma pesquisa exploratória-descritiva, é possível afirmar que outros resultados ao longo do processo de pesquisa também se apresentaram de forma relevante, assim como a conclusão da pesquisa que, vale ressaltar, não tem em sua finalidade ser conclusiva, mas sim servir de base para novas pesquisas sobre um tema que tem a sua importância para novas economias emergentes (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012; HOCHBERG *et al.*, 2014; BARREHAG *et al.*, 2012).

Estes resultados positivos se iniciam pelo levantamento da pesquisa bibliográfica, onde foi possível identificar a lacuna científica existente em relação aos aspectos comportamentais associados aos temas *startups* e Programa de Aceleração. Vale ressaltar que, desde o começo, este achado foi o grande norteador deste pesquisador, que até aquele presente momento se baseava apenas em suas questões empíricas e observações cotidianas.

Outra situação que cabe destaque está associada ao quão específico se revelou a amostra dos *founders* de *startups* perante as outras amostras que utilizaram o Diagnóstico M.A.R.E® como instrumento de pesquisa comportamental. Fato este que, além de evidenciar a breve proeminência da Orientação Empreendedora, seguido da Orientação Mediadora, frente aos outros estudos, conforme apresenta em Coda *et al.* (2018), foi possível apontar os perfis motivacionais Articulador, Competidor, Produtor e Considerador como os mais relevantes, e respondendo à pergunta desta pesquisa.

Sobre os aspectos relacionados aos *founders* de sucesso, não foi possível delinear um perfil comportamental específico que fosse contundente para servir de norteador na condução dos *founders* em formação para *founders* de sucesso. No entanto, por meio

da Análise de Correspondência entre as variáveis mais relevantes, foi possível trazer o tempo e quantidade de participação em programas de aceleração/ pré-aceleração correlacionados aos perfis comportamentais correspondentes em cada estágio nas diferentes etapas de participação, culminando com os perfis produtor e realizador, muito próximos daqueles que participaram de três ou mais iniciativas. Cabe ressaltar que, apesar de uma amostra limitada, os *founders* de sucesso pesquisados, dentro da amostra deste estudo, têm em comum o fato de terem participado entre 02 ou 03 programas de aceleração, e sua dedicação foi entre 3 e 5 anos frente à sua *startup*.

Assim, não de maneira conclusiva, mas na inquietação pela incipiência da pesquisa, e tendo como base apenas a amostra deste estudo, tanto a quantidade de participação em processos de aceleração, e o tempo dedicado em sua consolidação por meio destes programas, pode favorecer a formação de *founders* e a longevidade da *startup*, além de exigir diferentes perfis motivacionais ao longo deste processo, sendo assim um facilitador na transição de *founder* em formação para um situação de *founder* de sucesso (TÁSIC *et al.*, 2015; BANN, 2009).

Finalizando foi sugerido uma série de ações pontuais, que são apenas sugestões apresentadas por este autor, e não uma receita a ser meramente replicada, pois respeitamos a individualidade dos *founders* e suas expertises. No entanto estas ações poderiam ser incorporadas ao longo das atividades já definidas pelos programas de aceleração, como uma atividade complementar, mas que uma vez aplicadas poderá otimizar os resultados no longo prazo e as taxas de graduação e captação de recursos no curto prazo.

6.1 Limitações da Pesquisa

Duas situações, em particular, sobre as limitações no desenvolvimento desta pesquisa merecem destaque, no entanto, ambos estão relacionados a quantidade de respondentes ativos e em momentos distintos desta coleta de respondentes.

A primeira é em relação ao baixo engajamento dos *founders* que tinham o perfil do público alvo desejado para serem os respondentes do questionário, mas que não interagem com a proposta, ou aqueles que simplesmente bloqueavam a interação com a solicitação do e-mails, o que totalizou mais de 600 *founders*. No mesmo sentido ainda

havia aqueles respondentes que iniciavam o questionário, mas que o concluíam ou que concluíram de forma que suas respostas não pudessem ser utilizadas, gerando uma perda na hora da triagem e coleta. Este número sempre ficou na casa de 25% a 30% do total de respondentes, que neste caso foram cerca de 94 respondentes, conforme expresso na seção análise de resultado.

A segunda situação ficou por conta da quantidade de *founders* de sucesso identificados na pesquisa, que foi abaixo do ideal estatístico ($N < 30$), que impossibilitava uma fundamentação comparativa contundente. Além da alteração da estratégia de pesquisa a ser desenvolvida, que inicialmente seria uma pesquisa mista, mas acatando a orientação da banca de qualificação, optou-se de maneira conscienciosa e responsável pela estratégia quantitativa. Fato este que sinaliza uma lacuna ainda ser explorada para futuras pesquisas, quanto ao perfil comportamental do *founder de sucesso*.

6.2 Sugestões para futuras pesquisas

Como contribuição esta pesquisa poderá deixar para os pesquisadores, estão relacionadas a três possibilidades das quais este pesquisador, em questão, continuará a concentrar esforços para novas descobertas. Aponta-se este cenário por acreditar que estas questões sobre o perfil comportamental dos *founders* de startups e as iniciativas de aceleração e *corporate venture* ainda em estágios incipientes em nosso ecossistema, por isso carecem de ser melhor estudadas.

Quanto às contribuições para pesquisas futuras, estariam relacionadas a: 1) Quais são as alterações nos perfis comportamentais dos *founders* de startups ao longo de sua jornada empreendedora; 2) Levantar junto aos *founders* de sucesso quais são as atividades dentro do programa de aceleração que contribuem de forma efetiva para a mudança de *mindset* e a otimização do perfil comportamental predominantes deste founder ; e 3) Levantar junto aos *founders* de startups que não se graduaram quais são seus perfis motivacionais predominantes e se seria possível com base em sua experiência criar um programa mais efetivo por meio deste viés antagônico apontado.

REFERÊNCIAS

ABREU, P.R.M; CAMPOS, N. M.- **O Panorama das aceleradoras de Startups no Brasil**, CreateSpace Independent Publishing Platform. USA. Julho 2016.

ACE – ACE Start, ACE; 2017. Disponível em < <https://acestartups.com.br/start/> > acesso em abril 2018.

ABSTARTUP, CASE 2014 - Estudo Startup Beta Brasil/SEBRAE, **SEBRAE/ABStartup**, 2014, disponível < <http://sebraelikeaboss.com.br/case2014/wp-content/themes/sebrae/STARTUP-BETA%20BRASIL.pdf> > acesso em outubro, 2017.

ADAMS, M.; MAKRAMALLA, M. *Cybersecurity skills training: an attacker-centric gamified approach*. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, n. 1, 2015.

ALDRICH, H.; YANG, T. *How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures*. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 24, n. 1, p. 59-82, 2014.

ALEISA, E. *et al.* **Startup Ecosystems. Study of the ecosystems around the world**, 2013. Disponível em: http://www.janrecker.com/wp-content/uploads/2013/02/20130213_FinalReport_Startup-Ecosystems.pdf

ALMEIDA, D. *et al.*, Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, SP, Brasil, v. 12, p. a15, 2010.

ALVES, B. *et al.*, Tratamento multivariado de dados por análise de correspondência e análise de agrupamentos. Anais do 13º encontro de iniciação científica e pós-graduação do ITA–**XIII ENCITA**. São José dos Campos-SP, 2007.

ALVES, L. **Competências individuais em organizações do conhecimento: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ANTONCIC, B. *et al.* *Chance non-control and entrepreneurship*. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 20, n. 3, p. -1, 2015.

ARRUDA, C. *et al.* Causas Da Mortalidade De Startups Brasileiras. **O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado**, Belo Horizonte: FDC, 2012.

BANN, C. L. *An innovative view of the entrepreneur through exploration of the “Lived Experience” of the entrepreneur in startup of the Business*. **Journal of Business & Economic Studies**, v. 15, n. 2, p. 62-82, Fall2009 2009.

BARNIR, A.; MCLAUGHLIN, E. *Parental self-employment, start-up activities and funding: exploring intergenerational effects*. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 16, n. 3, p. 371-392, 2011.

BARREHAG, L. *et al.* Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics. Bachelor Thesis TEKX04-12-10 *Chalmers University, Sweden*, 2012. Disponível em: < <https://inei.org.br/aceleradora25/biblioteca-2.5/aceleradoras/Acelerators.pdf> >;> acesso em fev. 2017

BLANK, S.; DORF, B. **“STARTUP: manual do empreendedor” - guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books 2014. ISBN: 978-85-7608-782-3

BRANCHER, I. B.; *et al.* Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012.

BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. *The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents*. *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 1, p. 28-36, 1999.

CAJAÍBA *et al.*, Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPES longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG.: **Revista de Administração Mackenzie**. 15, 5, 102-139, set. 2014.

CARVALHO, J. R. P *et al.* *Analysis of correspondence-a useful tool to interpret yield mapping*. **Revista Brasileira de Ciência do Solo**, v. 26, n. 2, p. 435-443, 2002.

CHAN, B. L. *et al.*, Utilização da análise de correspondência para uma abordagem bibliométrica: relação entre a área temática e a plataforma teórica. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CHEN, J. *Selection and Serial Entrepreneurs*. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 22, n. 2, p. 281-311, Summer2013 2013.

CODA, R. **Competências comportamentais: como mapear e descrever competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

_____ ; ALCARPE CODA, D. Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, 2014.

_____ *et al.* *Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region*. RAUSP-E (SÃO PAULO), v.53, n.2, p. 152–163, 2018.

COHEN S. *et al.*, *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon* (March 30, 2014). **SSRN:** <https://ssrn.com/abstract=2418000> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2418000>

COLLIER, D. *The Comparative Method* (1993). **Political Science: The State Of Discipline II**, Ada W. Finifter, ed., American Political Science Association, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. *Undertaking a literature review: a step-by-step approach*. *British journal of nursing*, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

CRUNCHBASE – Searches about companies. Disponível em < <https://www.crunchbase.com/search/organization.companies> > acesso em abril, 2018

DE SORDI, J.O. **Elaboração de Pesquisa Científica: seleção, leitura e redação**, 1. Ed – São Paulo: Saraiva, 2013.

ENDEAVOR INSIGHT (Org), OMIDYAR NETWORK - Pesquisa: **Como O Vale Do Silício Se Tornou O Vale Do Silício? Três surpreendentes lições para outras cidades e regiões** (Pesquisa), Endeavor Global, 2014

EUCHNER, J. *Emerging Models for Corporate Innovation*. **Research Technology Management**. 59, 1, 56-59, Jan. 2016.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 8-17, 2000.

FISHBACK *et al.* *Finding Business 'Idols': A New Model to Accelerate Start-Ups*. *Available at SSRN* (July 2007) : < <https://ssrn.com/abstract=1001926> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1001926> > acesso em julho 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FRIEDLAENDER, G.M.S. Metodologia de ensino-aprendizagem visando o comportamento Empreendedor. Tese (Doutorado) - Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, **Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis**, 2004. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87749> > acesso em outubro 2017.

GIL, A.C., **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____ **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, T. *100 Startups watch*. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. São Paulo. Abril 2018. Capa. p. 37 – 62.

GUST – *Global Accelerator Report 2015* – **Gust**; 2016 < <http://gust.com/global-accelerator-report-2015/> > Acesso em julho 2017.

_____ – *Latam Accelerator Report 2015* – **Gust**; 2016 < <http://gust.com/latam-accelerator-report-2015/> > Acesso em julho 2017.

HAIR, J.F. *et al.* **Análise multivariada de dados** - tradução Sant'Anna, A.S - 6ª ed.- dados eletrônicos – Porto Alegre ; Bookman, 2009

HAYWARD, M.L.A. *et al.* *A hubris theory of entrepreneurship.* **Management Science**, v. 52, n. 2, p. 160-172, 2006.

_____ *et al.* *Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again.* **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 6, p. 569-578, 2010.

HOCHBERG, Y *et al.* *The Top 20 Start-Up Accelerators in the U.S.* **Harvard Business Review Digital Articles**. 2-5, Mar. 31, 2015.

KRAKAUER, P.V.C. **A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas.** 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KOHLER, T. *Crowdsourcing-Based Business Models: How to create and capture value.* **California Management Review**. 57, 4, 63-84, 2015.

KUROWSKA-PYSZ, J. *Shaping of Competencies of Managers in Academic Incubators of Entrepreneurship in Poland.* **Organizacija, Kranj**, v. 47, n. 1, p. 52-65, Feb 2014 2014.

LIJPHART, A. *Comparative politics and the comparative method.* **American political science review**, v. 65, n. 3, p. 682-693, 1971.

LIMONADE. *O Programa - O que é Limonade?* - Limonade; 2017. Disponível em < <http://programalemonade.com/o-programa/> > Acesso em abril 2018.

LIVINGSTON, J. **Startup: fundadores da Apple, do Yahoo, Hotmail, Firefox e Lycos contam como nasceram suas empresas milionárias.** Rio de Janeiro: Agir, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed.- 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MARTÍNEZ, L. L. L. *et al.* **Competitiveness and humanist productivity.** *Advances in Competitiveness Research*, v. 19, n. 3/4, p. 74-84, 2011.

MARTINS, A.B.T. *et al.* *Uma Aplicação de Análise de Correspondência Retificada à Comunidades Aquáticas.* **58º RBRAS**, Campina Grande – PB, 2013. Disponível em < http://www.rbras.org.br/rbras58/sites/default/files/submissoes/ResExt_abtmartins.pdf > Acesso em maio 2018.

MATOS, F. **10 mil startups: guia prático para começar e crescer um novo negócio baseado em tecnologia no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Mariposa. 2017.

MEMON, S. A. *The Case Studies of Student Entrepreneurs. Journal of Commerce & Management Thought*, v. 7, n. 4, p. 656-667, 2016.

MONIPPALLY, M. M. *Accidental Entrepreneurs: Kwench Library Solutions. Asian Case Research Journal*, v. 18, n. 2, p. 317-338, 2014.

MOORE, D. S. **A Estatística Básica e sua Prática** 5º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

NA PRÁTICA; Um raio-x das startups brasileiras: como estão distribuídas e em que áreas atuam. **Fundação Estudar**, agosto 2017; disponível em < https://www.napratica.org.br/onde-estao-como-atuam-startups-brasileiras/?utm_expிட=jKaMO9SNTv2Ub6--4_LvAg.0&utm_referrer= > acesso em outubro 2017.

NAVIS, C; OZBEK, O.V. *Why Context Matters: Overconfidence, Narcissism, and the Role of Objective Uncertainty in Entrepreneurship. Academy of Management Review*. 42, 1, 148-153, jan. 2017.

NESTA. (2014). *Startup Accelerator Programmes: a practical guide*. NESTA, 2015. Disponível em < https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/startup_accelerator_programmes_practice_guide.pdf, > acesso em fev.2017

RADOJEVICH-KELLEY, N.; HOFFMAN, D. L. *Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. Small Business Institute Journal*, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

RIBAS, R.; A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. Caderno de Administração. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**. v. 5, n. 1, 2012.

RIBEIRO, A.T.V.B *et al.* Um Fim, Dois Meios: Aceleradoras E Incubadoras No Brasil. Anais do XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia – ALTEC – 2015.

RICCO, M. F. *Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros*. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo**, 2004. Acesso em: setembro, 2017.

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

RODRÍGUEZ, J.A.H. *Start-up development in Latin America: the role of venture accelerators*. 2015. Submitted to MIT Sloan School of Management on May 8, 2015 in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Management of Technology. **Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology**.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia Científica**, São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SARMENTO; *et al.* *Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups*. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. 11, 1, 63-73, jan. 2016.

SCHMITZ, A. L. F. *et al.* **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança**. Florianópolis, SC-, 2012. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96130> > Acesso em agosto, 2017

SEBRAE. Panorama das MPES Paulistas 2016. Disponível em < http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf > Acesso: julho 2017.

_____. Pesquisa lado a lado B das Startups 2015. Disponível em < http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/lado_A_B_startups.pdf > Acesso: julho 2017.

_____. Empretec: fortaleça suas habilidades como empreendedor. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empreendedor.db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD> > Acesso: outubro. 2017.

SOLESVIK, M. Z. *et al.* *Entrepreneurial assets and mindsets*. **Education & Training, London**, v. 55, n. 8/9, p. 748-762, 2013 2013.

SOUZA, A. C.; *et al.* *Análise de Correspondência Simples e Múltipla para Dados Amostrais Complexos*. **19º SINAPE**: São Pedro-SP, 2010

STARTUP CHILE. *Start-Up Chile's Portfolio valued in at least 1.35 billion USD*. **Startup Chile** < <http://startupchile.org/impact/> > acesso em julho 2017.

STARTUP FARM. **Sobre a Startup Farm - A maior e mais experiente aceleradora da América Latina, 2016**. Disponível em < <http://startupfarm.com.br/> > acesso julho 2017.

_____; **Pesquisa da Startup Farm revela a mortalidade das Startups brasileiras**. Disponível em < <http://blog.startupfarm.com.br/institucional/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-startups-brasileiras/> > acesso em julho 2017.

SUNDERMEIER, J. *Start-up (s) with Hubris-the Effects of Hubris on the Performance of Core Entrepreneurial Functions*. 2017. Tese de Doutorado. *Freie Universität Berlin*. (2017) < http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000105159 > acesso em jan. 2018.

_____; GERSCH, M. *Organizational Hubris in Entrepreneurial ICT Settings*. In: **Wirtschaftsinformatik**. 2015. p. 1252-1267.

TÁSIC, I. *et al.* **Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon.** Disponível em: <

http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiiingresoaecca/cd/130c.pdf
>. > Acesso em maio 2017.

THIEL, P. - **De Zero a Um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício.** 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva. 2014.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. *Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation.* **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, Winter2015 2015.

ZANAKIS, S. H. *et al.* *Nascent entrepreneurs and the transition to entrepreneurship: why do people start new businesses?* **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 1250001-1-1250001-25, 2012.

APÊNDICE A

Relação de Artigos acolhidos pela pesquisa, segundo as áreas de busca:

Artigos acolhidos como “Comportamento Empreendedor”	
01	ALDRICH, H.; YANG, T. How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. <i>Journal of Evolutionary Economics</i> , v. 24, n. 1, p. 59-82, 2014. ISSN 09369937.
02	ANTONCIC, B. et al. CHANCE NON-CONTROL AND ENTREPRENEURSHIP. <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i> , v. 20, n. 3, p. -1, 2015. ISSN 10849467.
03	BANN, C. L. An Innovative View of the Entrepreneur Through Exploration of the “Lived Experience” of the Entrepreneur in Startup of the Business. <i>Journal of Business & Economic Studies</i> , v. 15, n. 2, p. 62-82, Fall 2009. ISSN 1063-343X.
04	BARNIR, A. GENDER DIFFERENTIALS IN ANTECEDENTS OF HABITUAL ENTREPRENEURSHIP: IMPETUS FACTORS AND HUMAN CAPITAL. <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i> , v. 19, n. 1, p. -1, 2014. ISSN 10849467.
05	BARNIR, A.; MCLAUGHLIN, E. PARENTAL SELF-EMPLOYMENT, START-UP ACTIVITIES AND FUNDING:: EXPLORING INTERGENERATIONAL EFFECTS. <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i> , v. 16, n. 3, p. 371-392, 2011. ISSN 10849467.
06	BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents. <i>Journal of Small Business Management</i> , v. 37, n. 1, p. 28-36, 1999. ISSN 00472778.
07	CHEN, J. Selection and Serial Entrepreneurs. <i>Journal of Economics & Management Strategy</i> , v. 22, n. 2, p. 281-311, Summer2013 2013. ISSN 10586407.
08	CHEN, L. IT Entrepreneurial Intention Among College Students: An Empirical Study. <i>Journal of Information Systems Education</i> , West Lafayette, v. 24, n. 3, p. 233-243, Fall 2013 . ISSN 1055-3096
09	GOEL, R. K.; GÖKTEPE-HULTÉN, D. Nascent entrepreneurship and inventive activity: a somewhat new perspective. <i>Journal of Technology Transfer</i> , Indianapolis, v. 38, n. 4, p. 471-485, Aug 2013 2013. ISSN 08929912.
10	JOENSUU-SALO, S.; VARAMÄKI, E.; VILJAMAA, A. Beyond intentions - what makes a student start a firm? <i>Education & Training</i> , London, v. 57, n. 8/9, p. 853-n/a, 2015 2015. ISSN 00400912.
11	MUTHMAINAH; CHOLIL, M. Analysis of Attitude, Experience, Subjective Norm and Behavioral Control on The Entrepreneurial Intention and Behavior: A Case Study toward The Pawns of Sharia Pawnshop of Surakarta Branch Office, Central Java, Indonesia. <i>International Journal of Information, Business and Management</i> , Chung-Li, v. 7, n. 2, p. 63-76, May 2015 2015. ISSN 20769202.
12	SOOMRO, B. A.; SHAH, N. Developing attitudes and intentions among potential entrepreneurs. <i>Journal of Enterprise Information Management</i> , Bradford, v. 28, n. 2, p. 304-322, 2015 2015. ISSN 17410398.

Artigos acolhidos como “Motivação Empreendedora”	
01	KIM, S.-T. Regional Advantage of Cluster Development: A Case Study of the San Diego Biotechnology Cluster. <i>European Planning Studies</i> , v. 23, n. 2, p. 238-261, 2015. ISSN 09654313.
02	KUROWSKA-PYSZ, J. Shaping of Competencies of Managers in Academic Incubators of Entrepreneurship in Poland. <i>Organizacija, Kranj</i> , v. 47, n. 1, p. 52-65, Feb 2014 2014. ISSN 13185454.
03	MONIPPALLY, M. M. Accidental Entrepreneurs: Kwench Library Solutions. <i>Asian Case Research Journal</i> , v. 18, n. 2, p. 317-338, 2014. ISSN 02189275.
04	ZANAKIS, S. H.; RENKO, M.; BULLOUGH, A. Nascent entrepreneurs and the transition to entrepreneurship: why do people start new businesses? <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i> , v. 17, n. 1, p. 1250001-1-1250001-25, 2012. ISSN 10849467.

Artigos acolhidos como “Mentalidade Empreendedora”	
01	MAJUMDAR, S.; VARADARAJAN, D. Students' attitude towards entrepreneurship: does gender matter in the UAE? <i>Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy</i> , Bradford, v. 15, n. 4, p. 278-293, 2013 2013. ISSN 14636689.
02	MEMON, S. A. The Case Studies of Student Entrepreneurs. <i>Journal of Commerce & Management Thought</i> , v. 7, n. 4, p. 656-667, 2016. ISSN 0975623X.
03	NEILL, S.; METCALF, L.; YORK, J. L. Seeing What Others Miss: A Study of Women Entrepreneurs in High-Growth Startups. <i>Entrepreneurship Research Journal</i> , v. 5, n. 4, p. 293-322, 2015. ISSN 21575665.
04	SOLESVIK, M. Z. et al. Entrepreneurial assets and mindsets. <i>Education & Training</i> , London, v. 55, n. 8/9, p. 748-762, 2013 2013. ISSN 00400912.
05	TÄKS, M. et al. Engineering Students' Experiences in Studying Entrepreneurship. <i>Journal of Engineering Education</i> , Washington, v. 103, n. 4, p. 573-598, Oct 2014 2014. ISSN 10694730.

APÊNDICE B

QUADRO CONCEITUAL DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E SUAS ABORDAGENS

Nº	Autores / Artigos	Comportamento Empreendedor	Empreendedorismo	Novos Negócios	Startup	Empreendedor	Vivência	Capital Humano	Aceleradora	Incubadora	Inovação	Competências Comportamentais	Motivação	Mentalidade Empreendedora
1	ALDRICH, H.; YANG, T. How do entrepreneurs know what to do? learning and organizing in new ventures. Journal of Evolutionary Economics, v. 24, n. 1, p. 59-82, 2014. ISSN 09369937.		X	X			X							
2	ANTONCIC, B. et al. CHANCE NON-CONTROL AND ENTREPRENEURSHIP. Journal of Developmental Entrepreneurship, v. 20, n. 3, p. -1, 2015. ISSN 10849467.	X	X	X	X	X								X
3	BANN, C. L. An Innovative View of the Entrepreneur Through Exploration of the “Lived Experience” of the Entrepreneur in Startup of the Business. Journal of Business & Economic Studies, v. 15, n. 2, p. 62-82, Fall2009 2009. ISSN 1063343X.		X		X	X	X							
4	BARNIR, A. GENDER DIFFERENTIALS IN ANTECEDENTS OF HABITUAL ENTREPRENEURSHIP: IMPETUS FACTORS AND HUMAN CAPITAL. Journal of Developmental Entrepreneurship, v. 19, n. 1, p. -1, 2014. ISSN 10849467.		X	X		X								
5	BARNIR, A.; MCLAUGHLIN, E. PARENTAL SELF-EMPLOYMENT, START-UP ACTIVITIES AND FUNDING:: EXPLORING INTERGENERATIONAL EFFECTS. Journal of Developmental Entrepreneurship, v. 16, n. 3, p. 371-392, 2011. ISSN 10849467.		X	X		X								
6	BARREHAG, L. et al. Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics. Bachelor Thesis TEKX04-12-10 Chalmers University, Sweden, 2012.				X	X			X	X	X			

7	BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents. <i>Journal of Small Business Management</i> , v. 37, n. 1, p. 28-36, 1999. ISSN 00472778.	X	X			X							
8	BONK SARMENTO, C. F.; DE CARVALHO, C. A. S.; DA ROCHA DIB, L. A. Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups. <i>Interxnet: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM</i> , v. 11, n. 1, 2016. ISSN 1980-4865.				X			X					
9	CHEN, J. Selection and Serial Entrepreneurs. <i>Journal of Economics & Management Strategy</i> , v. 22, n. 2, p. 281-311, Summer2013 2013. ISSN 10586407.	X	X						X				
10	CHEN, L. IT Entrepreneurial Intention Among College Students: An Empirical Study. <i>Journal of Information Systems Education, West Lafayette</i> , v. 24, n. 3, p. 233-243, Fall	X	X				X						
11	CODA, R.; ALCARPE CODA, D. Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. <i>Brazilian Business Review (Portuguese Edition)</i> , v. 11, n. 4, p. 116-140, 07//jul/ago2014 2014. ISSN 1807734X.						X				X	X	
12	CODA, R.; FONTES RICCO, M. F. Estilos de Comportamento de Profissionais de Ciência, Tecnologia e Inovação (C, T&I). <i>RAC-Revista de Administração Contemporânea</i> , v. 14, n. 3, 2010. ISSN 1415-6555.						X				X		
13	COHEN, S. What do accelerators do? Insights from incubators and angels. <i>innovations</i> , v. 8, n. 3-4, p. 19-25, 2013.		X		X			X	X				
14	COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. 2014.				X			X	X				
15	COHEN, S. L. How to accelerate learning: Entrepreneurial ventures participating in accelerator programs. 2013. The University of North Carolina at Chapel Hill		X		X			X		X			

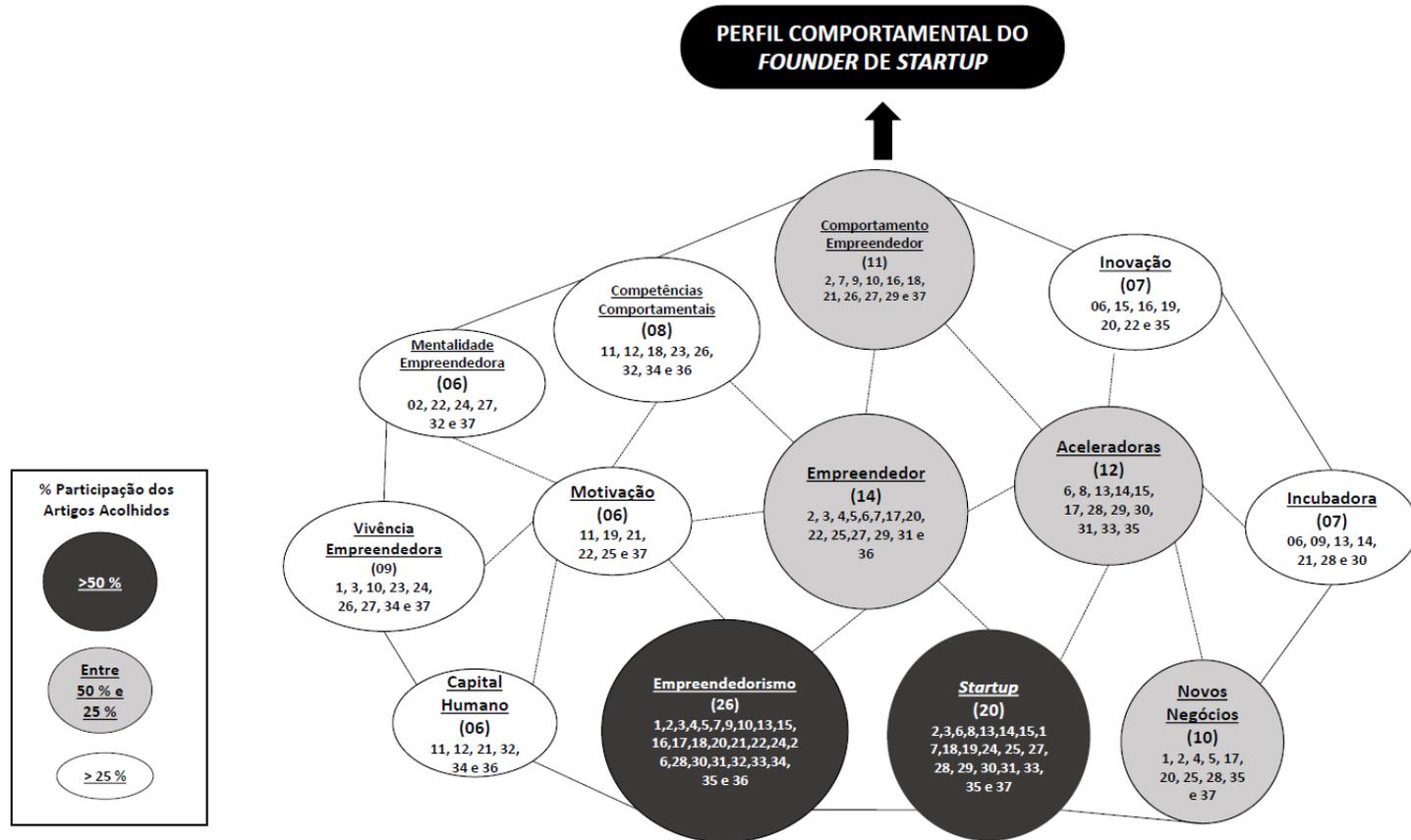
16	GOEL, R. K.; GÖKTEPE-HULTÉN, D. Nascent entrepreneurship and inventive activity: a somewhat new perspective. Journal of Technology Transfer, Indianapolis, v. 38, n. 4, p. 471-485, Aug 2013 2013. ISSN 08929912.	X	X							X			
17	HOCHBERG, Y.; COHEN, S.; FEHDER, D. The Top 20 Start-Up Accelerators in the U.S. Harvard Business Review Digital Articles, p. 2-5, 2015. ISSN 01000000.		X	X	X	X			X				
18	JOENSUU-SALO, S.; VARAMÄKI, E.; VILJAMAA, A. Beyond intentions - what makes a student start a firm? Education & Training, London, v. 57, n. 8/9, p. 853-n/a, 2015 2015. ISSN 00400912.	X	X		X						X		
19	KIM, S.-T. Regional Advantage of Cluster Development: A Case Study of the San Diego Biotechnology Cluster. European Planning Studies, v. 23, n. 2, p. 238-261, 2015. ISSN 09654313.				X					X		X	
20	KOHLER, T. Crowdsourcing-Based Business Models: HOW TO CREATE AND CAPTURE VALUE. California Management Review, v. 57, n. 4, p. 63-84, Summer2015 2015. ISSN 00081256.		X	X		X				X			
21	KUROWSKA-PYSZ, J. Shaping of Competencies of Managers in Academic Incubators of Entrepreneurship in Poland. Organizacija, Kranj, v. 47, n. 1, p. 52-65, Feb 2014 2014. ISSN 13185454.	X	X				X		X			X	
22	MAJUMDAR, S.; VARADARAJAN, D. Students' attitude towards entrepreneurship: does gender matter in the UAE? Foresight : the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, Bradford, v. 15, n. 4, p. 278-293, 2013 2013. ISSN 14636689.		X			X				X		X	X
23	MARTÍNEZ, L. L. L.; LÓPEZ, J. L.; LAURENT, J. F. R. COMPETITIVENESS AND HUMANIST PRODUCTIVITY. Advances in Competitiveness Research, v. 19, n. 3/4, p. 74-84, 2011. ISSN 10770097.						X				X		
24	MEMON, S. A. The Case Studies of Student Entrepreneurs. Journal of Commerce & Management Thought, v. 7, n. 4, p. 656-667, 2016. ISSN 0975623X.		X		X		X						X

25	MONIPPALLY, M. M. Accidental Entrepreneurs: Kwench Library Solutions. Asian Case Research Journal, v. 18, n. 2, p. 317-338, 2014. ISSN 02189275.			X	X	X							X	
26	MUTHMAINAH; CHOLIL, M. Analysis of Attitude, Experience, Subjective Norm and Behavioral Control on The Entrepreneurial Intention and Behavior: A Case Study toward The Pawnshop of Sharia Pawnshop of Surakarta Branch Office, Central Java, Indonesia. International Journal of Information, Business and Management, Chung-Li, v. 7, n. 2, p. 63-76, May 2015 2015. ISSN 20769202.	X	X				X						X	
27	NEILL, S.; METCALF, L.; YORK, J. L. Seeing What Others Miss: A Study of Women Entrepreneurs in High-Growth Startups. Entrepreneurship Research Journal, v. 5, n. 4, p. 293-322, 2015. ISSN 21575665.	X			X	X	X							X
28	OCAMPO, L.; GERMINI, A. M. INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO: COMO CONSEGUIR QUE AS COMPANHIAS INCIPIENTES DE CONHECIMENTO INTENSIVO SAIAM DA FASE DA "GARAGEM". REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, v. 3, n. 2, p. 38-49, 2009. ISSN 1982-2537.		X	X	X				X	X				
29	RADOJEVICH-KELLEY, N.; HOFFMAN, D. L. Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. Small Business Institute Journal, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012. ISSN 1944-1169.	X			X	X			X					
30	RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A. UM FIM, DOIS MEIOS: ACELERADORAS E INCUBADORAS NO BRASIL.		X		X				X	X				
31	RODRÍGUEZ, J.H.A. Start-up development in Latin America: the role of venture accelerators. 2015. Massachusetts Institute of Technology		X		X	X			X					
32	SOOMRO, B. A.; SHAH, N. Developing attitudes and intentions among potential entrepreneurs. Journal of Enterprise Information Management, Bradford, v. 28, n. 2, p. 304-322, 2015 2015. ISSN 17410398.		X					X					X	X

33	TASIC, I.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á.; CANO, M.-D. STARTUP ACCELERATORS: AN OVERVIEW OF THE CURRENT STATE OF THE ACCELERATION PHENOMENON.		X		X				X					
34	TÁKS, M. et al. Engineering Students' Experiences in Studying Entrepreneurship. Journal of Engineering Education, Washington, v. 103, n. 4, p. 573-598, Oct 2014 2014. ISSN 10694730.		X				X	X				X		
35	WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. California Management Review, v. 57, n. 2, p. 66-90, Winter2015 2015. ISSN 00081256.		X	X	X				X		X			
36	WELSH, D. H. B.; TULLAR, W. L. A Model of Cross Campus Entrepreneurship and Assessment. Entrepreneurship Research Journal, v. 4, n. 1, p. 95-115, 2014. ISSN 21575665.		X			X		X				X		
37	ZANAKIS, S. H.; RENKO, M.; BULLOUGH, A. NASCENT ENTREPRENEURS AND THE TRANSITION TO ENTREPRENEURSHIP:: WHY DO PEOPLE START NEW BUSINESSES? Journal of Developmental Entrepreneurship, v. 17, n. 1, p. 1250001-1-1250001-25, 2012. ISSN 10849467.	X		X	X		X						X	X

APÊNDICE C

MAPA DA BIBLIOGRÁFICA E SUAS PRINCIPAIS CORRELAÇÕES DIRETAS



ANEXO A

Modelo de carta convite endereçada aos respondentes da pesquisa tanto por e-mail, quanto expressa na parte introdutória do formulário eletrônico que acompanhava o questionário.



São Paulo, 06 de março de 2018.

Prezado *Founder*,

A FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista - está realizando uma pesquisa de cunho estritamente acadêmico dentro do Programa de Mestrado em Administração.

O objetivo dessa pesquisa é conhecer o estilo comportamental dos *founders de startups*, a fim de possibilitar o desenvolvimento de ações voltadas para compreensão, longevidade e dinamismo destes gestores em modelos de negócios que buscam prevalecer em um ambiente de extrema incerteza. Precisamos de sua colaboração, afinal, devolver ao ecossistema a lições aprendidas faz parte da missão de todo empreendedor.

O instrumento que será utilizado é o **Diagnóstico de Orientações Motivacionais M.A.R.E.**, criado e validado por Roberto Coda dentro da realidade brasileira para mapear ações preferenciais durante a realização das atividades. Não se trata, portanto, de um teste de personalidade.

O período para preenchimento do diagnóstico será de 07/03/2018 a 25/03/2018 e a coleta de dados será realizada via internet (prorrogado até 15 de abril). Para tanto, proceda da seguinte forma:

- Acesse o endereço <https://pt.surveymonkey.com/r/MARESTART2018B>
- Leia atentamente as **INSTRUÇÕES para Preenchimento**, evitando deixar as questões sem resposta, pois são cruciais para o entendimento e efetividade da pesquisa.

Após o preenchimento das informações demográficas, surgirá o conjunto das 16 questões diagnósticas. O tempo estimado para as respostas é de 18 - 22 minutos. Após ter respondido, siga o procedimento indicado para envio das respostas para a apuração de seu estilo comportamental.

Esta carta tem a finalidade de convidá-lo (a) para participar do estudo, colaborando, assim para o progresso do conhecimento em gestão de pessoas que atuam com startups que buscaram apoio para o seu desenvolvimento em **Programas de Aceleração**. A pesquisa envolverá cerca de 300 *founders de startups*, sendo você um dos pré-selecionados.

Após o recebimento das respostas, será encaminhado para o seu e-mail qual o seu estilo comportamental, assim como ao final da pesquisa todos os participantes receberão uma cópia do trabalho final, sem qualquer custo. Caso os participantes queiram detalhes e um laudo mais aprofundado, ou outros assuntos pertinentes a esta e outras pesquisas, um novo contato poderá ser efetivado após o envio das informações preliminares.

ATENÇÃO: Fica desde já assegurada a confidencialidade do estudo, garantindo-se que nenhuma divulgação individualizada, seja do respondente, ou de sua empresa constará do relatório final.

Muito obrigado desde já por sua imprescindível colaboração nesta pesquisa.

Mestrando: José Marques Pereira Junior (e-mail: profzmarx@gmail.com)

Responsáveis: Prof. Dr^a Patrícia V.C. Krakauer e Prof. Dr. Roberto Coda

Programa de Mestrado em Administração – Faculdade Campo Limpo Paulista