



## **PERFIL E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE *STARTUPS* DO ECOSISTEMA DE UBERLÂNDIA**

**PROFILE AND ENTREPRENEURIAL SKILLS OF *STARTUP* MANAGERS IN THE  
UBERLÂNDIA ECOSYSTEM**

Recebido em 12.03.2025 Aprovado em 08.04.2025

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v13i1.66962>

**Victor Pereira Oliveira Lopes**

[victor.peroli.lopes@gmail.com](mailto:victor.peroli.lopes@gmail.com)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – Uberlândia/Minas Gerais, Brasil

<http://orcid.org/0000-0002-1816-6362>

**Graciela Dias Coelho Jones**

[graciela.jones@ufu.br](mailto:graciela.jones@ufu.br)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – Uberlândia/Minas Gerais, Brasil

<http://orcid.org/0000-0002-1968-9501>

### **Resumo**

O objetivo da pesquisa é identificar o perfil e as competências empreendedoras predominantes nos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia, estado de Minas Gerais. A pesquisa foi realizada utilizando um questionário autoaplicável que identifica o perfil das *startups*, dos gestores e suas competências empreendedoras. As principais competências empreendedoras encontradas foram: persistência (90%), comprometimento (83%) e busca de oportunidade (72%). Por fim, conclui-se que as *startups* uberländenses tem potencial, apesar de ainda estarem em estágio de validação, e, pode-se perceber que há um déficit de competências administrativas dos gestores para aplicar em seus negócios.

**Palavras-chave:** *Startups*. Competência empreendedora. Ecossistema.

### **Abstract**

The aim of the research is to identify the profile and predominant entrepreneurial skills of managers of startups in the Uberlândia ecosystem, state of Minas Gerais. The research was conducted using a self-administered questionnaire that identifies the profile of startups, managers, and their entrepreneurial skills. The main entrepreneurial skills found were: persistence (90%), commitment (83%), and opportunity seeking (72%). Finally, it is concluded that Uberlândia startups have potential, despite still being in the validation stage, and it can be seen that there is a deficit of administrative skills among managers to apply in their businesses.

**Keywords:** Startups. Entrepreneurial competence. Ecosystem.

## Introdução

Os avanços tecnológicos e um mercado com clientes cada vez mais exigentes são alguns dos principais motivos para o surgimento de novos negócios. Diante desse cenário, alguns indivíduos percebem oportunidades, criam empresas a partir de ideias inovadoras e com grande potencial mercadológico (Figueira et al., 2017).

Essas empresas são conhecidas como *startups*, que nada mais são que “empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido crescimento” (Abstartups; Accenture, 2017). Mesmo com o movimento das *startups* estarem em ascensão, o crescimento desses negócios está ligado ao comprometimento e visão empreendedora dos fundadores.

De acordo com uma pesquisa realizada por Nogueira e Oliveira (2015), 25% das *startups* fecham com menos de um ano e um dos principais motivos da descontinuidade está relacionado à falta de comprometimento e conflito entre os fundadores. Werlang e Fonseca (2016, p. 852) defendem que “em um mundo onde a competitividade impera e as estratégias são de extrema relevância, as organizações necessitam contar com a atuação de gestores cada vez mais eficientes para se sustentar no mercado”.

Atualmente, no Brasil, existem mais de doze mil *startups*, sendo que a maioria está localizada na região sudeste (45,72%). Nesse contexto, Minas Gerais é o segundo maior estado em número de empresas desse segmento e Uberlândia segue como o segundo maior polo do estado, com aproximadamente 122 *startups* (Startupbase, 2019).

Além disso, Uberlândia também tem um papel expressivo no cenário do empreendedorismo, de acordo com o índice Cidades Empreendedoras de 2016 (Meirelles et al., 2017). Assim, considerando a representatividade da cidade de Uberlândia no cenário do empreendedorismo, a questão problema que norteia a presente pesquisa é: Qual é o perfil e as competências empreendedoras predominantes nos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia?

O objetivo da pesquisa é identificar o perfil e as competências empreendedoras predominantes nos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia, estado de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário autoaplicável, durante três semanas, por meio da ferramenta *Google Forms*, onde o mesmo foi estruturado com 57 perguntas divididas em três partes.

Esse estudo foi baseado e adaptado do artigo desenvolvido por Carvalho et al. (2018), que abordou o perfil dos empreendedores de *startups* de Minas Gerais, procurando entender características demográficas, fatores motivacionais e competências desses profissionais. E, também, tomou por base um segundo estudo, o de Werlang e Fonseca (2016), que analisou as competências empreendedoras dos gestores de *startups* do estado de Santa Catarina. A elaboração da terceira parte do questionário utilizado na presente pesquisa tomou como base o questionário de Lenzi (2008).

A importância do assunto é destacada pelo crescimento do mercado de *startups* no Brasil e as potencialidades dessas entidades, oferecendo soluções de produtos e serviços inovadores, gerando empregos e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país. Enquanto contribuição teórica para o avanço do conhecimento, este trabalho procurou traçar o perfil dos gestores de *startups* do ecossistema de Uberlândia, e, além disso, comparar essas características e modelos de negócios aos empreendimentos e profissionais de *startups* de outras regiões.

## Fundamentação Teórica

### Empreendedorismo: uma visão geral

O termo empreendedorismo ainda não é muito bem definido, uma vez que muitos pesquisadores tendem a caracterizar esse termo com definições próximas ao seu campo de estudo; por exemplo, os economistas associam esse termo com a inovação, enquanto os comportamentalistas focam nos aspectos criativos e intuitivos (Filion, 1999). De acordo com Baggio e Baggio (2014), a expressão ‘empreendedorismo’ originou-se da tradução da palavra inglesa *entrepreneurship* que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. Em suma, o sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade; já *entrepreneur* significa o indivíduo que assume riscos (Baggio & Baggio, 2014; Carvalho, 2018).

Para Oliveira (2012), o empreendedorismo no Brasil começou a se intensificar nos anos 90, por meio da abertura do mercado interno para as importações, onde as empresas nacionais tiveram que se modernizar. Oliveira (2012) ainda destacou que além da abertura da economia, o governo também fez uma série de ajustes como o controle da inflação, a regulamentação da economia e a criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) que alavancou o empreendedorismo no país.

Para Dolabela (2008), o empreendedor é um ser visionário, que identifica as oportunidades e reúne as informações necessárias para alcançar o seu objetivo e desenvolver um empreendimento lucrativo. Outro aspecto defendido pelo autor é que o negócio só cresce à medida que ocorrem tentativas, erros e vitórias (Dolabela, 2008). Diante disto, um modelo de negócio que vem se popularizando entre os empreendedores são as *startups*, pois são mais flexíveis e com um grande potencial de crescimento.

### *Startups*: panorama, importância e cenário nacional

O termo *startup* surgiu em meados de 1996, num período conhecido como bolha da internet, caracterizado por altos investimentos em ações de empresas com base em internet, provocando impactos em níveis globais (Dornelas, 2016). Para Ries (2011, p. 23) “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condição de extrema incerteza”. A Associação Brasileira de *Startups* ainda define que elas são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento (Abstartups; Accenture, 2017).

Para Gitahy (2011), esse modelo de negócio chegou ao Brasil por volta de 1999 a 2001, e segundo ele, uma *startup* é um modelo de negócio criado por um grupo de pessoas que buscam tornar esse negócio replicável e escalável, ou seja, que o empreendimento não necessite de uma grande variação dos custos para crescer e operar. Porém, de acordo com Ries (2005), nem toda organização na fase inicial é considerada uma *startup*, visto que uma empresa que copia o modelo de negócios existente, com produtos e serviços sem nenhum grau de inovação, não é considerada uma *startup*.

De acordo com a plataforma online StartupBase (2019), existem 12.507 *startups* cadastradas no Brasil. A Tabela 1 detalha a quantidade de *startups* e suas respectivas distribuições por estado.

Tabela 1

**Resumo de *Startups* por estado**

Estado	Número <i>Startups</i>	%
São Paulo	3.766	30%
Minas Gerais	1.094	9%
Rio Grande do Sul	977	8%
Rio de Janeiro	840	7%
Paraná	654	5%
Santa Catarina	612	5%
Bahia	253	2%
Pernambuco	214	2%
Distrito Federal	207	2%
Goiás	179	1%
Outros	3.711	30%
Total	12.507	100%

**Nota:** Fonte: StartupBase (2019).

Com base na Tabela 1, os estados que apresentaram o maior número de *startups* foram: São Paulo (30%), Minas Gerais (9%), Rio Grande do Sul (8%) e Rio de Janeiro (7%). Deste modo, a região sudeste vem se destacando com esses modelos de negócios, e, cada vez mais empresas e governo estão investindo nas ideias dos empreendedores e em seus negócios. Além disso, os estados possuem características diferentes e isto pode influenciar no perfil dos empreendedores.

**Perfil e competências do gestor de *startup***

Uma *startup* possui características diferentes dos modelos de negócios tradicionais, e, ao longo dos últimos anos, foram realizados estudos que procuravam compreender o perfil dos empreendedores de *startups* e suas motivações em empreender este tipo de negócio. Carvalho et al. (2018) sintetizou esses estudos e apresentou em sua pesquisa um perfil geral dos empreendedores de *startups*, como pode ser observado na Figura 1.

A pesquisa de Carvalho et al. (2018) destacou algumas características gerais, como, a maioria são homens, brancos, solteiros, das classes A e B, além de outros fatores que que foram apresentados na Figura 1.

<b>Gênero</b>	Na maior parte dos casos, masculino.
<b>Nível de escolaridade</b>	Superior completo
<b>Área de formação</b>	Cursos mais frequentados: Comunicação Social (32%); Ciência da Computação (15%); Administração (14%); Design Gráfico/Digital (9%); Engenharia (8%).
<b>Classe social</b>	Classe A e B
<b>Estado civil</b>	Na maior parte dos casos, solteiros.
<b>Raça/cor</b>	Raça/cor branca
<b>Principais características individuais</b>	Propensão a riscos, resiliência, visão de longo prazo do negócio e de onde chegar, desapegado (de bens materiais, estabilidade e até mesmo de dogmas), “paixão” pela ideia e/ou pelo negócio, persistência, foco em resultados, dedicação e coragem, iniciativa criatividade, ousadia, acreditar em suas ideias.

<b>Principais experiências pessoais</b>	Experiência em projetos anteriores, vivências com empreendedores em empresas online, vivências com familiares e amigos empreendedores.
<b>Fatores ambientais</b>	Trabalhar com o que gosta, oportunidade para crescer profissionalmente, possibilidade de retorno financeiro. Desejo de mudança, necessidade de resolver um problema de alguém (incluindo ele mesmo) e o “sonho”, vontade de criar algo próprio.
<b>Competências</b>	Auto eficácia, capacidade de mobilização de recursos, capacidade de liderança, capacidade de desenvolvimento de network, resiliência.

**Figura 1. Perfil dos empreendedores de *startups***

Fonte: Carvalho et al. (2018).

## Competências empreendedoras

A palavra competência é comumente utilizada para qualificar alguém que realiza determinada atividade, levando em consideração seu conhecimento, habilidade e atitude (Fleury & Fleury, 2001). Bird (1995) também acredita que a competência é influenciada pela experiência dos gestores, personalidade, treinamentos, antecedentes familiares e outras variáveis demográficas.

Acredita-se que algumas dessas competências podem influenciar no resultado das organizações. Man e Lau (2000) definiram seis tipos de competências capazes de influenciar o desempenho de empresas de pequeno e médio porte, são elas:

- Competências de oportunidade: é a capacidade de perceber e enxergar oportunidades de mercado.
- Competências de relacionamento: são as competências relacionadas à capacidade de um determinado indivíduo em se relacionar e interagir com outras pessoas ou grupos, tendo facilidade em fazer networking.
- Competências conceituais: relacionadas a diferentes habilidades conceituais, como capacidade de avaliar riscos, sendo refletidas pelo comportamento do empreendedor.
- Competências administrativas: estão relacionadas à planejamento, organização, controle e liderança, frente a diversas áreas de uma organização.
- Competências estratégicas: relacionadas à definição, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
- Competências de compromisso: relacionadas ao comprometimento do empreendedor em continuar o negócio, mesmo em períodos de crise e dificuldades.

Para detalhar mais essas competências, Cooley (1990) definiu 10 competências e suas principais ações, divididas em três grupos (realização, planejamento e poder), como pode ser observado na Figura 2.

<b>CONJUNTO DE REALIZAÇÃO</b>	
<b>Busca de oportunidades e iniciativa:</b>	
• faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; • age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; • aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.	
<b>Correr riscos calculados:</b>	
• avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; • age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; • coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.	
<b>Exigência de qualidade e eficiência:</b>	
• encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; • age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; • desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.	
<b>Persistência:</b>	
• age diante de um obstáculo; • age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; • assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.	
<b>Comprometimento:</b>	
• faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;	
<b>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</b>	
<b>Busca de informações:</b>	
• dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; • investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; • consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	
<b>Estabelecimento de metas:</b>	
• estabelece metas e objetivos que são desafiadores e que tem significado pessoal; • define metas em longo prazo, claras e específicas; • estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.	
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos:</b>	
• planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; • constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; • mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.	
<b>CONJUNTO DE PODER</b>	
<b>Persuasão e rede de contatos:</b>	
• utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; • utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; • age para desenvolver e manter relações comerciais.	
<b>Independência e autoconfiança</b>	
• busca autonomia em relação a normas e controles de outros; • mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; • expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	

Figura 2. Competências empreendedoras

Fonte: Cooley (1990, apud Lenzi 2008).

Essas competências destacadas demonstram as características dos indivíduos baseadas nas situações vivenciadas em seu cotidiano. As atitudes e ações desses profissionais vão demonstrando quais características estão mais presentes nesses indivíduos (Lenzi, 2018). As múltiplas competências dos gestores podem enriquecer ainda mais o ecossistema de inovação.

## Ecossistemas de inovação

Moore (1993) trouxe a expressão “ecossistema” das ciências biológicas, fazendo uma analogia com o mundo dos negócios. Segundo o autor, as empresas não devem ser vistas como empresas isoladas, mas como parte de um ecossistema onde possam coevoluir por meio da inovação, trabalhando de forma cooperativa e competitiva, a fim de oferecer novos produtos e satisfazer as necessidades dos clientes.

O ecossistema de inovação consiste em uma rede de organizações interconectadas, que podem ser ligadas por uma empresa focal, plataformas tecnológicas ou localidade, onde engloba produtores e usuários criando e apropriando novos valores a sociedade por meio da inovação (Autio & Thomas, 2014). Nesses locais, existem empresas estabelecidas, novas firmas surgindo e outras crescendo proporcionando múltiplos efeitos para a região, como troca de experiências e serviços especializados (Smith et al., 2013).

Meirelles et al. (2017) defende que para ser possível criar um ambiente favorável a inovação, primeiramente, é necessário conhecer os locais favoráveis e o grau de inovação entre as instituições, com a finalidade de promover um verdadeiro ambiente de compartilhamento de informação e cooperação entre os agentes.

O domínio do ecossistema empreendedor é formado por diversos agentes, como o governo, mercado, cultura, profissionais capacitados, instituições acadêmicas, fundações, incubadoras; ou seja, toda e qualquer instituição que busca desenvolver o empreendedorismo (Oliveira et al., 2013). Sendo assim, é importante destacar que *Startups* de alto impacto tendem a aumentar suas chances de sucesso quando inseridas em um ecossistema empreendedor que estimula o desenvolvimento empresarial e a inovação (Oliveira et al., 2013).

## **Estudos Anteriores**

O presente trabalho baseou-se em três pesquisas principais, sendo elas: Lenzi (2008), Werlang e Fonseca (2016) e Carvalho et al. (2018).

A pesquisa de Lenzi (2008) teve por objetivo analisar as competências empreendedoras e os tipos psicológicos em indivíduos considerados empreendedores de grandes empresas. Para isso, o autor utilizou um questionário de autoria própria e aplicou em 136 profissionais empreendedores. O resultado da pesquisa demonstrou que as principais competências encontradas nesses profissionais foram: busca de informação, comprometimento e persistência.

Outro trabalho tomado por base foi o artigo de Werlang e Fonseca (2016), que também analisou as competências empreendedoras e o perfil dos gestores de *startups* do estado de Santa Catarina. A metodologia utilizada consistiu na aplicação de um questionário com 30 perguntas, que procurava avaliar a auto percepção dos gestores frente determinadas situações, a fim de medir suas competências. A coleta foi realizada numa amostra de 70 empreendedores, sendo que as principais competências identificadas foram o comprometimento (95,71%), a persistência (91,42%) e busca de informações (82,85%).

Por fim, o último trabalho base foi o de Carvalho et al. (2018) que objetivava identificar o perfil dos empreendedores de *startups* participantes do programa *Startup and Entrepreneurship Ecosystem Development* (Seed) de Minas Gerais, em que foram analisadas as características demográficas, os fatores motivacionais e as competências centrais desses empreendedores. A pesquisa foi realizada por meio de uma amostra não probabilística com 29 empreendedores. Os resultados encontrados demonstraram que a maioria dos empreendedores era do sexo masculino, entre 25 a 34 anos, na maioria dos casos com ensino superior, solteiros das classes C e D. Alguns traços comportamentais encontrados foram a “paixão pelo que faz”, sendo influenciados pelas habilidades gerenciais e operacionais de experiências anteriores, motivados pela oportunidade no mercado associada aos seus interesses pessoais.

## **Procedimentos metodológicos**

Trata-se de uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva objetiva-se em descrever as principais características de uma determinada população ou estabelecer as relações entre as variáveis. O objetivo da presente pesquisa é identificar o perfil e as competências empreendedoras predominantes nos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia, estado de Minas Gerais.

Essa pesquisa trabalha com uma abordagem qualitativa, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009) esse tipo de pesquisa não se preocupa com a questão numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização.

Neste trabalho o procedimento técnico utilizado foi a pesquisa levantamento. Esta pesquisa consiste em coletar dados referentes a uma população, por meio de análise de uma determinada amostra, de forma clara e direta (Gerhardt & Silveira, 2009).

A pesquisa foi realizada com gestores de *startups*, sendo eles empreendedores que possuem algum cargo de gestão nessas organizações na cidade de Uberlândia, estado de Minas Gerais. Apesar de alguns negócios possuírem mais de um gestor, a pesquisa buscou avaliar apenas um empreendedor por *startup*, sendo que o questionário foi direcionado ao principal gestor do empreendimento.

Inicialmente, para identificar os participantes foi necessário encontrar as *startups*, para que fosse possível solicitar os contatos dos gestores dessas organizações. Para localizar as *startups*, foi realizada pesquisa na plataforma online “StartupBase”, desenvolvida pela Associação Brasileira de *Startups*, que apresenta uma base de dados com informações do ecossistema brasileiro.

Uma das ferramentas dessa plataforma permite filtrar as *startups* por cidades. De acordo com a StartupBase, a cidade de Uberlândia possui 129 *startups* cadastradas no portal, em agosto de 2019, porém apenas 88 encontravam-se com o cadastro ativo. Após identificar as *startups* ativas, foi realizada uma pesquisa na internet buscando identificar o principal gestor dessas organizações.

Após encontrar os gestores, foram encaminhados 88 questionários, por conveniência, aos empreendedores dessas organizações via e-mail (74%), Linkedin (13%), Whatsapp (10%), Facebook (3%), sendo que 29 responderam o questionário, correspondendo a uma amostra de 32,95%.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário autoaplicável, durante três semanas, por meio da ferramenta Google Forms, onde o mesmo foi estruturado com 57 perguntas divididas em três partes. A primeira etapa buscava identificar características das *startups*, enquanto a segunda parte questionava sobre o perfil e características dos gestores dessas *startups*. Essas perguntas foram baseadas no artigo de Carvalho et al. (2018), Werlang e Fonseca (2016) e pelos gráficos estatísticos disponibilizados pela StartupBase. Por fim, a última parte do questionário buscou identificar as competências empreendedoras predominantes nesses gestores e para isso foi utilizado o questionário proposto por Lenzi (2008).

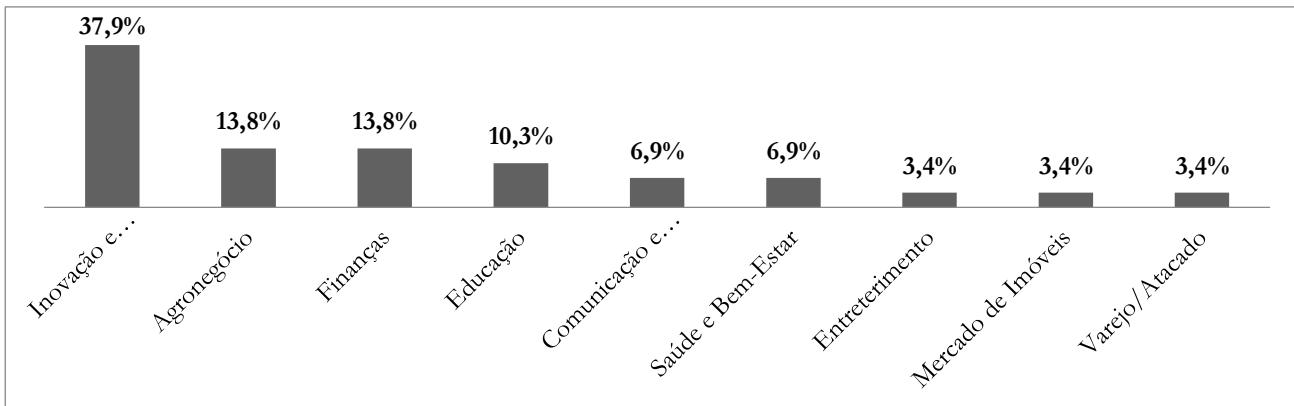
Para a apresentação dos resultados adotou-se tabelas e gráficos para melhor visualização dos achados da pesquisa, conforme apresentado no tópico 4, a seguir.

## **Apresentação e análise dos resultados**

### **Características das *startups***

A primeira parte da pesquisa consistiu na análise das características das *startups* do ecossistema de Uberlândia, estado de Minas Gerais. Vale ressaltar, que nesta etapa o questionário foi baseado nas informações disponibilizadas pelo site StartupBase, onde são apresentados dados das características das *startups* brasileiras e também nos referenciais teóricos. Essa metodologia foi adotada para possibilitar a comparação entre os dados obtidos e os dados de outras pesquisas realizadas.

Dentre das diversas possibilidades de áreas de atuação, a primeira pergunta buscava entender em quais setores esses modelos de negócios eram mais atuantes na cidade de Uberlândia. A Figura 3 apresenta os principais segmentos dessas organizações.



**Figura 3. Áreas de atuação das *startups* do ecossistema de Uberlândia**

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas respostas (Figura 3) foi constatado que na cidade de Uberlândia, as principais áreas de atuação das *startups* são: inovação e tecnologia (37,9%), agronegócio (13,8%) e finanças (13,8%). Ao comparar este resultado com as informações do portal Startupbase, identificou-se um resultado semelhante. Os setores mais atuantes dessas entidades no Brasil são: educação, inovação e tecnologia e finanças (Startupbase, 2019).

Para aprofundar nas características das *startups* do ecossistema de Uberlândia foram levantadas mais algumas informações, como o ano de surgimento, tamanho da equipe, a quantidade de gestores dessas organizações, fase do negócio e público alvo. Esses resultados são apresentados na Figura 4.

Ano de fundação	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019 (13,8%);</li> <li><b>2018 (27,6%);</b></li> <li>2017 (24,1%);</li> <li>2016 (17,2%);</li> <li>2015 (6,9%);</li> <li>2014 (6,9%);</li> <li>2012 (3,4%)</li> </ul>
Tamanho da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1-5 membros (55,2%);</b></li> <li>6-15 membros (35%);</li> <li>16-24 membros (10%)</li> </ul>
Quantidade de gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apenas 1 (31%);</li> <li><b>2-5 gestores (65,5%);</b></li> <li>6-10 gestores (3,5%)</li> </ul>
Fase da <i>Startup</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideação (6,9%);</li> <li><b>Validação (41,4%);</b></li> <li><i>Scale-up</i> (13,8%);</li> <li>Tração (37,9%)</li> </ul>
Público Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidor Final (B2C) - 20,7%</li> <li><b>Empresas e Consumidores (B2B2C) – 41,4%</b></li> <li>Empresas (B2B) – 34,5%</li> <li>Consumidores (C2C) - 3,4%</li> </ul>

**Figura 4. Características das *startups* do ecossistema de Uberlândia**

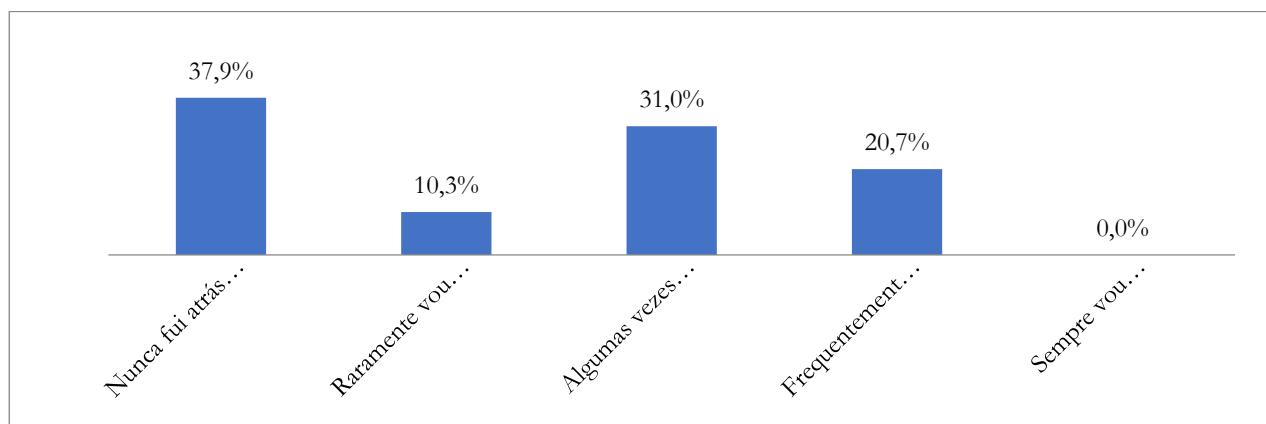
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao estágio desses empreendimentos (Figura 4), 41,4% dessas entidades estão na fase de validação de seus projetos, enquanto 41,1% das *startups* de outras cidades estão na fase de tração, que representa a fase de alavancar seus negócios (Startupbase, 2019). Neste caso, existe uma pequena divergência entre os resultados, visto que as *startups* de outras cidades estão em uma fase mais avançada. Pode-se relacionar que grande parte desses modelos de negócio começou a surgir antes nas outras regiões, já que a pesquisa constatou que o ano como o maior surgimento de novas *startups* em Uberlândia foi em 2018, enquanto em outras cidades foi em 2015.

Outra característica observada (Figura 4) foi que a maioria dessas organizações (55,2%) possui de 1 a 5 membros, e analisando a quantidade de gestores das *startups* estudadas, 65,5% delas possuem de 2 a 5 gestores, e muitas dessas organizações ainda são compostas apenas dos fundadores.

Outro resultado importante apresentado na Figura 4, foi que 41,4% desses modelos de negócios são voltados para empresas e consumidores finais (B2B2C), em Uberlândia. Entretanto, de acordo com o cenário nacional 48,96% das *startups* fornecem produtos e serviços para o público B2B contra 26,89% para o B2B2C (Startupbase, 2019).

Foram desenvolvidas outras perguntas com objetivo de aprofundar mais em alguns assuntos, mesmo sem resultados em pesquisas anteriores para compará-las. Uma delas foi compreender se as *startups* de Uberlândia já receberam algum investimento e se os empreendedores que gerenciam esses negócios, buscam potenciais investidores para o seu empreendimento. A Figura 5 apresenta a atitude dos gestores das *startups* quanto a potenciais investidores.



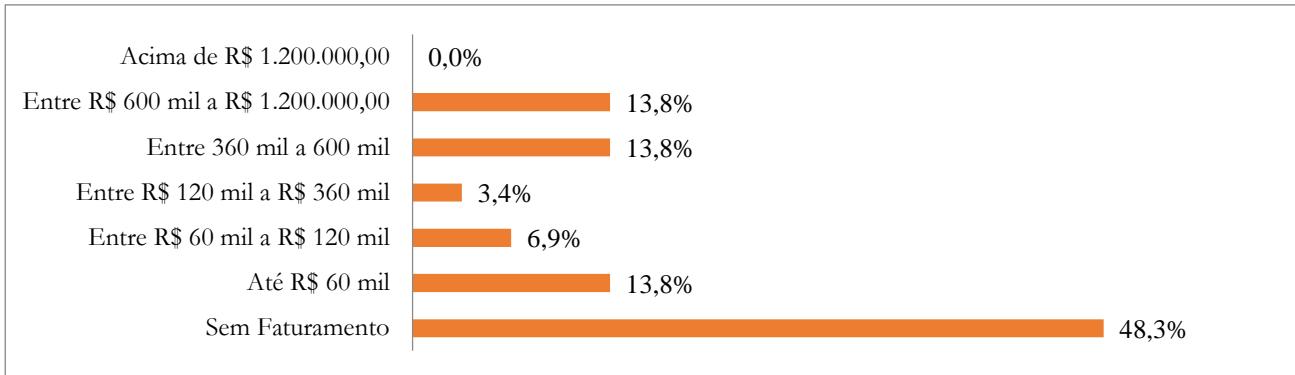
**Figura 5. Potencialidade de buscar investidores**

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 5, observou-se a iniciativa dos gestores das *startups* em buscar potenciais investidores, sendo que 37,9% nunca foram atrás desses profissionais; resultados semelhantes foram encontrados por Werlang e Fonseca (2016), que de acordo com o artigo a maior parte dos gestores (38,6%) não busca aporte de capital.

Outros resultados foram levantados para entender este cenário, e, uma das consequências relacionadas a falta de iniciativas dos gestores influenciam nos baixos investimentos e aportes de capital, apenas 31% desses negócios já receberam algum tipo de investimento. Um dos motivos observados pode ser a baixa participação desses empreendedores em programas de aceleração, visto que apenas 31% das *startups* questionadas já fizeram parte desse tipo de programa.

Uma das maiores preocupações dos empreendedores neste estágio inicial das *startups* é justamente como financiar o seu negócio. A Figura 6 apresentou o faturamento dessas organizações em Uberlândia.



**Figura 6.** Faturamento anual das *startups* de Uberlândia

Fonte: Dados da pesquisa.

Aos analisar as informações coletadas (Figura 6), apesar de algumas *startups* já estarem operando há certo tempo no mercado, muitas delas (48,3%) ainda não possuem nenhum faturamento, porém este resultado é menos preocupante do que aquele encontrado por Werlang e Fonseca (2016), que identificaram que 58,6% das *startups* de Santa Catarina apresentava um faturamento de até 60 mil reais.

## Características dos gestores

A segunda parte da pesquisa procurou demonstrar as características dos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia.

Os primeiros questionamentos apresentados no Figura 7 buscaram entender onde os gestores das *startups* nasceram, qual é o sexo e estado civil predominante entre esses profissionais.

Naturalidade	<b>Uberlândia</b>	<b>44,80%</b>
	Outra cidade Mineira	34,50%
	Estado do RJ	6,90%
	Estado do RS	3,40%
	Outro Estado	10,40%
Sexo	<b>Masculino</b>	<b>86,20%</b>
	Feminino	13,80%
Cor	<b>Branca</b>	<b>69,00%</b>
	Parda	31,00%
Estado Civil	Casado	44,80%
	<b>Solteiro</b>	<b>48,30%</b>
	Separação Legal	6,90%
Tem filhos ou dependentes	Sim	33,3%
	<b>Não</b>	<b>66,7%</b>

**Figura 7.** Características Demográficas

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos resultados (Figura 7) é possível identificar que todos os gestores são brasileiros, sendo que 44,8% nasceram em Uberlândia e 34,5% são de outro município do estado de Minas Gerais. A maior parte desses gestores é do sexo masculino (86,2%). Esses resultados foram bem próximos dos levantados por Werlang e Fonseca (2016) que identificaram que 75% dos empreendedores são do sexo masculino. Enquanto isso, a pesquisa de Carvalho et al. (2018) identificou 86,2% do sexo masculino.

Ao analisar a naturalidade (Figura 7) foi possível identificar que a região onde a pesquisa foi realizada apresenta o maior número de gestores de *startups* pertencentes à própria região. A pesquisa de Werlang e Fonseca (2016) também identificou dados semelhantes, ao relatar que os principais gestores da pesquisa nasceram em Santa Catarina, cidade onde foi realizado o estudo.

Com relação à cor e ao estado civil, 69% se declararam brancos e 48,3% solteiros enquanto 44,8% estão casados (Figura 7). Na pesquisa realizada por Carvalho et al. (2018) que 75,9% se auto declararam como brancos e solteiros. Um dos motivos da divergência da quantidade de casados e solteiros pode ser explicado pela faixa etária dos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia. A faixa etária que apresentou o maior número de gestores foi de 31 a 40 anos representando 37,9%. Na pesquisa de Carvalho et al. (2018) a faixa etária que apresentou a maior quantidade de gestores, foi de 25 a 34 anos enquanto na pesquisa de Werlang e Fonseca (2016) foi de 21 a 30 anos de idade.

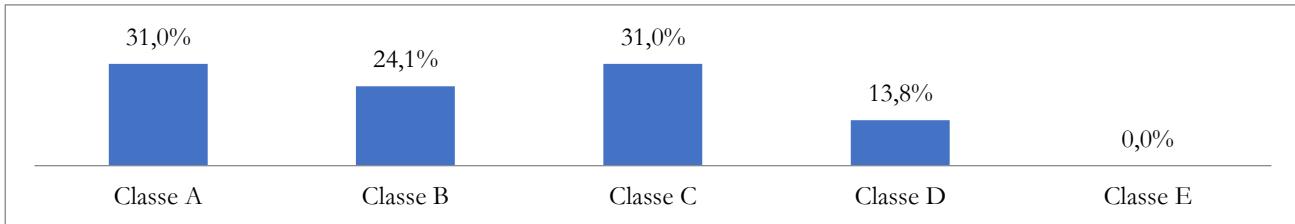
Outro questionamento realizado foi sobre o nível de escolaridade desses gestores. Analisando os resultados, identificou-se que 69% dos participantes possuem ensino de nível superior e que mais da metade desses, tem algum tipo de especialização. Pode-se comparar esses resultados com a pesquisa de Werlang e Fonseca (2016), em que 70% dos gestores catarinenses possuem ensino superior, enquanto que na pesquisa de Carvalho et al (2018) apenas 48% possuem ensino superior. Deste modo, percebe-se que os gestores desses negócios possuem um elevado nível de escolaridade e que na cidade de Uberlândia esse resultado ainda foi maior do que nas outras regiões.

Dentre dos cursos estudados por esses profissionais aqueles que mais se destacaram, foram Ciência da Computação (22,7%), Administração (13,6%), Economia (9,1%) e Sistema de Informação (9,1%). Ao comparar esses resultados com Carvalho et al. foi possível identificar que 65,5% fazem um curso na área de exatas enquanto 31% são da área de humanas.

Com o intuito de entender a vontade de querer empreender, foram realizadas algumas perguntas que buscaram identificar a inspiração dos gestores das *startups* para empreender. Foi questionado se existe algum empreendedor na composição de sua família. Como resultado, após analisar as respostas dos gestores foi possível identificar que a maioria desses profissionais viveu num ambiente com um dos pais ou ambos empreendendo, porém, uma considerável parcela (42%) cresceu sem nenhum exemplo de empreendedorismo dentro de lar. Mas uma grande quantidade desses empreendedores começou cedo no mercado de trabalho e 58,6% desses profissionais começaram a trabalhar antes dos 17 anos. Antes mesmo de fundarem suas *startups*, muitos desses gestores (62,1%) tiveram outras experiências empreendendo, e uma grande quantidade deles (59%) fundaram suas *startups* no mesmo segmento de suas experiências anteriores (Dados da pesquisa, 2019).

Também foram realizadas algumas perguntas para compreender a percepção dos gestores participantes da pesquisa com relação ao ecossistema de *startups* de Uberlândia. Os resultados encontrados em Uberlândia foram que 55% não se consideram conectados ao ecossistema, porém 79% já participaram de algum evento voltado para *startups*, mas não se sentiram envolvidos visto que apenas 13,8% continuam frequentando esses eventos (Dados da pesquisa, 2019).

Para finalizar esta etapa, foi indagado aos gestores participantes em que classe social, com base na renda familiar, eles se enquadram. Os resultados foram apresentados na Figura 8.



**Figura 8. Classe social**

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Figura 9, foi possível detectar que 31% desses empreendedores são da classe A e C, seguidos da classe B com 24,1%. Esse resultado divergiu da pesquisa desenvolvida por Carvalho et al. (2018), que teve como resultado o destaque para as classes C e D.

## Competências empreendedoras

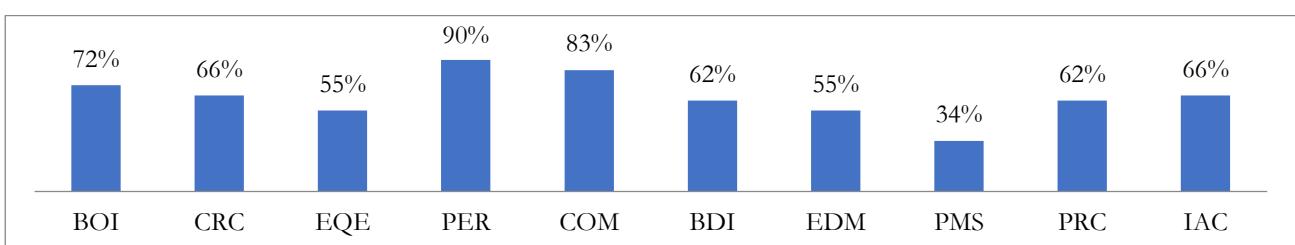
A última etapa do questionário consistiu em identificar quais eram as competências empreendedoras predominantes dos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia, de acordo Cooley (1990), considerando as 10 competências e suas principais ações, divididas em três grupos (realização, planejamento e poder), como pode ser observado anteriormente na Figura 2 do Referencial Teórico e recapituladas, a seguir.

O primeiro grupo contém as competências do Conjunto de Realização e se referem a Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), Correr Riscos Calculados (CRC), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Persistência (PER) e Comprometimento (COM).

O segundo grupo contém as competências do Conjunto de Planejamento e se referem a Busca de Informação (BDI), Estabelecimento de Metas (EDM) e Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS).

O terceiro grupo contém as competências do Conjunto de Poder e se referem a Persuasão e Rede de Contatos (PRC) e Independência e Autoconfiança (IAC).

A Figura 9 apresenta as principais competências empreendedoras dos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia, considerando os três grupos, de forma consolidada.



**Figura 9. Competências empreendedoras dos gestores das *startups* de Uberlândia**

Fonte: Dados da pesquisa.

Analizando a Figura 9, com base nas principais competências consideradas por Cooley (1990), podem ser destacadas as seguintes: Persistência (PER), num percentual de 90%; Comprometimento (COM), num percentual de 83% e a Busca Por Oportunidades e Iniciativas (BOI), num percentual de 72%. No entanto, a competência

mais escassa, de acordo com os resultados da presente pesquisa foi o Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS), num percentual de 34%.

Comparativamente, nos resultados da pesquisa de Werlang e Fonseca (2016) as principais competências apresentadas foram a Persistências (PER), o Comprometimento (COM) e a Busca de Informações (BDI). Porém, a competência que apresentou a menor intensidade foi a Persuasão e Rede de Contatos (PRC) e a Exigência e Qualidade (EQE) ambas com 67,14%. Na pesquisa de Carvalho et al. (2018) as principais competências foram Competências Administrativas, de Comprometimento e de Relacionamento. Por sua vez, a que menos se destacou foi a Competência de Apoio.

Sendo assim, as características dos gestores de *startups* do ecossistema de Uberlândia que mais se destacam é que eles gostam de agir frente a um obstáculo e são extremamente ágeis e estratégicos diante da resolução de um problema. A grande maioria entende e faz a sacrifício pessoal para entregar uma determinada tarefa e sempre busca aproveitar as oportunidades e expandir seu negócio. Por outro lado, um ponto que merece atenção é o fato de muitos desses profissionais gestores de *startups* precisarem melhorar sua maneira de planejar e dividir tarefas, e ainda, revisar seus planejamentos e registros financeiros.

## **Considerações finais**

O objetivo desta pesquisa foi identificar o perfil e as competências empreendedoras predominantes nos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia, estado de Minas Gerais. Para a coleta de dados adotou-se questionário autoaplicável, durante três semanas, por meio da ferramenta *Google Forms*, o mesmo foi estruturado com 57 perguntas divididas em três partes.

O estudo foi baseado e adaptado do artigo desenvolvido por Carvalho et. al (2018) e por Werlang e Fonseca (2016). A elaboração da terceira parte do questionário tomou como base o questionário de Lenzi (2008).

De acordo com a StartupBase, a cidade de Uberlândia possuía 129 *startups* cadastrados no portal, em agosto de 2019, porém apenas 88 encontravam-se com o cadastro ativo. Foram encaminhados 88 questionários, por conveniência, para aos empreendedores dessas organizações via e-mail (74%), Linkedin (13%), Whatsapp (10%), Facebook (3%), sendo que 29 responderam o questionário, correspondendo a uma amostra de 32,95%.

Quanto ao perfil, tem-se que em 65,5% das startups o time de gestores é composto de dois a cinco empreendedores. Esses profissionais são, em sua grande maioria, homens (86%), brancos (69%), solteiros (48,3%), de 31 a 40 anos (37,9%), que declararam pertencer à classe A (31%) e Classe C (31%).

Além da pesquisa identificar o perfil e competências empreendedoras dos gestores de *startups* do ecossistema de Uberlândia, conforme proposto pelo objetivo, o estudo analisa as características das startups do ecossistema de Uberlândia. Nesse sentido, tem-se dentre os achados, que a principal área de atuação das *startups* é em inovação e tecnologia (37,9%), a grande maioria foi fundada em 2018 (27,6%). Obteve-se, ainda, que o ano de 2018 foi destaque em termos de maior surgimento de novas startups na cidade, 41,4% das *startups* do ecossistema de Uberlândia estão em fase de validação e 48,3% ainda não possuem faturamento.

Outra característica foi que a maioria das startups (55,2%) possuía de 1 a 5 membros e analisando a quantidade de gestores das *startups* estudadas, 65,5% delas possuíam de 2 a 5 gestores e muitas, ainda, são compostas apenas pelos fundadores. Quanto à iniciativa de busca por investidores, os achados da pesquisa mostram que 37,9% dos gestores das *startups* do ecossistema de Uberlândia nunca foram atrás de investidores.

Os principais resultados encontrados foram similares em relação às características desses profissionais, comparado com o ecossistema de Santa Catarina (Werlang; Fonseca, 2016), e dos participantes do programa de aceleração do sul de Minas (Carvalho et al., 2018). Os pontos mais divergentes com relação às *startups* foram que os negócios localizados em Uberlândia são mais recentes e estão em estágios iniciais, e, por consequência, a grande maioria ainda não possui faturamento. Com relação às características demográficas, percebeu-se que os

gestores das organizações überlandenses são mais velhos e mais escolarizados, se comparados às duas outras pesquisas.

Com base nas 10 principais competências consideradas por Cooley (1990), puderam ser destacadas nos gestores das startups do ecossistema de Uberlândia, as seguintes: Persistência (PER), Comprometimento (COM) e a Busca Por Oportunidades e Iniciativas (BOI). Assim, pode-se concluir uma tendência para a continuidade do crescimento das startups no ecossistema de Uberlândia, tendo em vista que a Persistência dos gestores é uma competência que pode propiciar a continuidade e manutenção das iniciativas. Por sua vez, o “Comprometimento”, que foi outra competência destacada nos gestores do ecossistema de Uberlândia, pode promover, também, uma expectativa de vida longa para as startups, tendo em vista o engajamento dos gestores; essencial para continuidade das iniciativas.

A relevância do tema estudado pode ser destacada com base no crescimento do mercado de startups no Brasil e as potencialidades das mesmas para a oferta de soluções de produtos e serviços inovadores, proporcionando geração de empregos e, também, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

Por fim, conclui-se que as startups überlandenses tem grande potencial, apesar de ainda estarem em estágio de validação. Com relação às competências empreendedoras percebeu-se que há um déficit de competências administrativas dos gestores de startups para aplicar em seus negócios, ou seja, os gestores das outras regiões estão mais preparados e utilizam mais ferramentas administrativas e de planejamento para executar o seu negócio.

Como contribuição prática tem-se que a pesquisa possibilitou traçar o perfil dos empreendedores de startups em Uberlândia e compará-los com as características de gestores de outros ecossistemas. Ressalta-se que Uberlândia tem um papel relevante no cenário do empreendedorismo, de acordo com o índice Cidades Empreendedoras de 2016.

Como contribuição teórica da presente pesquisa, para a ampliação do conhecimento na área, pode-se destacar que o trabalho avança para além de estudar e traçar o perfil dos gestores de startups do ecossistema de Uberlândia. A pesquisa compara os achados com pesquisas de outras regiões do país.

As limitações desta pesquisa consistiram na identificação do perfil e competências empreendedoras apenas do ecossistema de Uberlândia e também, não foi possível obter resultado de todo o universo. Não são em grande número, os trabalhos que exploram as características dos gestores desse modelo de negócios. Infere-se sobre a necessidade de mais pesquisas para traçar o perfil desses empreendedores em outros ecossistemas, afim de permitir uma ampliação do comparativo entre as regiões e, futuramente, o levantamento de dados sobre um perfil nacional dos gestores de startups.

## **Referências**

- Abstartups; Accenture.(2017). **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação.** Disponível em: <https://abstartups.com.br/pesquisas/>. Acesso em: 26 maio 2019.
- Autio, E.; Thomas, L. D. W. (2014, jan.) Innovation ecosystems: implications for innovation management? *The Oxford Handbook Of Innovation Management*, Oxford, 1-35, doi: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.012>.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, [s.I], 1(1), 25-38. doi: <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>.
- Bird, B. Towards a theory of entrepreneurial competency. (1995). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, [s.I], 2(1), 51-72.
- Carvalho, A. C. M. et al. (2018, set. dez.) Perfil dos empreendedores de startup de um programa de aceleração do estado de Minas Gerais. *Desafio Online*, Campo Grande, 6(3).
- Dolabela, F. (2008). *Oficina do Empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Dornelas, J. C. A. (2016). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6a. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Figueira, K. K. et al. (2017, ago.) *Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento*. *Revista de Administração da UFSM*, 10, 56-71. doi: <https://doi.org/10.5902/1983465924965>.
- Filion, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n.2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 5, SPE, 183-196. doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Gitahy, Y. O que é uma startup? *EXAME*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/> Acesso em: 16 de maio de 2019.
- Lenzi, F. C. *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina*: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. 126 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Administração da FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competences of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analyses. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254. Doi: <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>.
- Meirelles, R. C. F. et al. (2017, out.). Ecossistema de inovação em Uberlândia: um estudo de ambientes favoráveis. *Anais da Conferência ANPROTEC*: Inovação e empreendedorismo transformando cidades, Rio de Janeiro, 27, 425-443.
- Moore, J. F. (1993). *Predators and prey a New Ecology of Competition*. Harvard Business Review, 71, 75-86.
- Nogueira, V., & Oliveira, C. A. A. (2025, fev.). Causas da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, 9(25), 26-33.
- Oliveira, C. A. A. de et al. (2013). O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. *Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, 1-51.
- Oliveira, F. M. (2012, mai.) Empreendedorismo: teoria e prática. *Revista Eletrônica IPOG Especialize On Line*, [s.I.], 1-13.
- Ries, E. (2012). *A startup Enxuta*: como os empreendedores atuais, utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas. São Paulo: Lua de Papel.
- Startupbase. 2019. Disponível em: <https://startupbase.com.br/>. Acesso em: 25 de jul. de 2019.
- Smith, H. L. et al. (2013, dez.). Entrepreneurial regions: evidence from oxfordshire and cambridgeshire. *Social Science Information*, [s.l.], 52(4), 653-673. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0539018413499978>.
- Werlang, N. B., & Fonseca, J. (2016, jun.). Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias catarinenses. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, [s.i], 8, 851-869.