



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS – UNICHRISTUS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

REBECA BEATRIZ DA ROCHA MENEZES

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS COLABORADORES DA ÁREA DE
SUCESSO DO CLIENTE: CASE STARTUP AGENDA EDU**

**FORTALEZA
2020**

REBECA BEATRIZ DA ROCHA MENEZES

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS COLABORADORES DA ÁREA DE
SUCESSO DO CLIENTE: CASE STARTUP AGENDA EDU**

Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Lise Alcântara Castelo.

FORTALEZA
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M541c Menezes, Rebeca Beatriz da Rocha.
Competências comportamentais dos colaboradores da área de sucesso do cliente: case startup Agenda Edu : Competências comportamentais dos colaboradores da área de sucesso do cliente: case startup Agenda Edu / Rebeca Beatriz da Rocha Menezes. - 2021.
67 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Profa. Ma. Profa. Ma. Lise Alcântara Castelo..

1. Empreendedorismo; . 2. Startups; . 3. Competências.. I.
Título.

CDD 658

Rebeca Beatriz da Rocha Menezes

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS COLABORADORES DA ÁREA DE SUCESSO DO CLIENTE: CASE STARTUP AGENDA EDU

Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

8,1

Média Final



Prof. Ma. Lise Alcântara Castelo.
Orientador(a)



Prof. Me. Frederico Rômulo Sampaio Freire
Examinador(a)



Prof. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa
Examinador(a)

Data da Aprovação: 12/01/2021

REBECA BEATRIZ DA ROCHA MENEZES

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS COLABORADORES DA ÁREA DE
SUCESSO DO CLIENTE: CASE STARTUP AGENDA EDU**

Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. LISE ALCANTARA CASTELO

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr..xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof.^a Dr.^a xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof^a. Dr^a. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecer a Deus, pelas bênçãos derramadas em minha vida, pela graça de ter cursado essa faculdade, que foi um desafio, pela força e determinação durante esta longa jornada.

Aos meus pais, irmãos, e em especial meu parceiro, que me deu total apoio e a toda minha família, que com todo amor e paciência, não mediram esforços para que eu concluísse esta etapa da minha vida.

À minha orientadora Profa. Lise Alcântara Castelo, por toda atenção dada desde o início, pela paciência e o tempo dedicado para realização deste trabalho.

À Prof^a. _____ e o Prof. _____ que compuseram a Banca Examinadora, pelo precioso tempo e as contribuições enriquecedoras no meu trabalho.

À colaboração da gestora de Adenga EDU e de todos os colaboradores do Time de Sucesso ao Cliente que puderam ajudar com as informações para que esta pesquisa fosse concluída.

Aos amigos conquistados na faculdade e aqueles adquiridos ao longo da vida, em especial a Lívia Andrade e Jardeson Lima, obrigada pelos momentos de muita alegria, brigas amigáveis, trabalhos em grupo e momentos tensos compartilhados e por tudo que aprendemos e crescemos juntas.

“Uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza”

ERIC RIES

RESUMO

Encontrar um modelo de negócio que visa crescimento exponencial, visão holística, modelo enxuto, com baixo custo, que tenha retornos rápidos e outras qualificações, tem hoje uma denominação, a *startup*, considerada como um novo modelo de negócios que está crescendo cada vez mais e se proliferando por todo o país. Pensando pois, na valiosa contribuição para a academia, essa pesquisa procurou descrever as competências comportamentais que os profissionais do setor de atendimento ao cliente, denominada de “área de sucesso ao cliente” de uma startup do setor de educação ou simplesmente “Agenda EDU” devessem possuir. E como objetivos específicos procurou apresentar as principais competências comportamentais solicitadas pelo gestor da startup em estudo, necessárias para contratação desses profissionais; verificar se os profissionais da área de “sucesso do cliente” apresentam as competências comportamentais exigidas para a contratação; e, confrontar, conforme informações coletadas, se os profissionais da *startup* Agenda EDU se enquadram nos subsídios exigidos para tal. A metodologia de natureza quantitativa, com tipologia quanto aos fins descritiva e exploratória, quanto aos meios bibliográfica e estudo de caso, utilizou como amostra 09 (nove) colaboradores, que permitiram através de um questionário, comentar competências que deveriam possuir ao assumir e continuar no cargo; e a gestora que prestou esclarecimentos através de uma entrevista estruturada a respeito das competências essenciais para assumir um posto na equipe denominada área de sucesso ao cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Startups; Competências.

ABSTRACT

Finding a business model seeking exponential growth, holistic vision, lean model, low cost with rapid return and other qualifications is called today a startup, considered a new business model that is growing more and more and spreading all over the country. Thinking in the valuable contribution to the academy, this research has sought to describe the behavioral skills which the professionals in the customer service area, usually called "Customer Success" of an edtech startup or simply Agenda Edu must have. As specific goals, this research tried to present the main behavioral skills requested by managers of the startup studied, required for hiring such professionals; check if the professionals in the "Customer Success" area of Agenda Edu have those skills; and, confront, according to the data collected, if the professionals of the Agenda EDU startup fit the subsidies required for this. The quantitative methodology, with typology for descriptive and exploratory purposes and for bibliographic means and case study, used a sample of 09 (nine) workers that through a survey could share the skills they should have when started at the company and those need to continuing in the job; and a structured interview with the the manager who provide a clear understanding on the essential skills to take a position in the team called the Customer Success area.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Startups; Skills

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfil das Startups Brasileiras	35
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	42
Gráfico 2 – Faixa etária.....	43
Gráfico 3 – Estado civil.....	43
Gráfico 4 – Escolaridade.....	44
Gráfico 5 – Tempo na empresa.....	44
Gráfico 6 – Renda média mensal.....	45
Gráfico 7 – Trabalhar em startup.....	46
Gráfico 8 – Motivação para procurar emprego na startup.....	47
Gráfico 9 – Como conheceu a startup.....	48
Gráfico 10 – Competências para se trabalhar em startup.....	51
Gráfico 11 – Resposta da gestora.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais linhas de pensamento empreendedor.....	18
Quadro 2 – Principais tipos de empreendimentos.....	21
Quadro 3 – Tipos de empreendimentos.....	28
Quadro 4 – Tipos de Startups.....	28
Quadro 5 – Competencias essenciais para os profissionais de uma Startup.....	34
Quadro 6 – Respostas sobre Perspectiva de crescimento na Startup Agenda Edu....	50
Quadro 7 – Respostas sobre o que esperam do seu futuro profissional.....	52
Quadro 8 – Respostas sobre como a agenda edu consegue ajuda-los no desenvolvimento das competências e habilidades.....	52
Quadro 9 – Seu perfil se assemelha ao de outros colaboradores da Agenda Edu.....	54
Quadro 10 – Entrevista aplicada a Gestora da Área de Sucesso do Cliente da Startup Agenda Edu.....	55
Quadro 11 – Respostas da gestora.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Histórico de investimentos em startup.....	30
Tabela 2 – Dados pessoais resumidos.....	47
Tabela 3 – Competências para se trabalhar em uma starup.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Empreendedorismo: aspectos relevantes.....	17
2.1.1 Conceitos e importância.....	19
2.1.2 Surgimento e tipos de empreendedorismo.....	20
2.1.3 A decisão de empreender.....	23
2.2 Startup: aspectos relevantes.....	23
2.2.1 Definições e evolução.....	24
2.2.2 Importância das startups.....	27
2.2.3 Tipos de startups.....	28
2.2.4 Locais com mais densidade no Brasil e crescimento do mercado.....	30
2.2.5 Segmentos de mercados de startup.....	31
2.3 Competências comportamentais: aspectos relevantes.....	31
2.3.1 Conceitos.....	32
2.3.2 Competências comportamentais do profissional nas Startups.....	33
2.3.3 Competências empreendedoras x startups.....	35
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	39
3.1 Ambiente da pesquisa.....	39
3.2 Natureza da pesquisa.....	40
3.3 Tipologia da pesquisa.....	41
3.4 Universo e Amostra.....	42
3.5 Instrumento e Coleta de dados.....	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 Respostas relacionadas ao perfil dos colaboradores.....	44
4.2 Respostas relacionadas aos dados específicos dos colaboradores.....	48
4.3 Respostas relacionadas ao perfil da Gestora e dados específicos.....	55
5 CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	64

Apêndice A.....66
Apêndice B.....67

1 INTRODUÇÃO

O sonho de colocar um empreendimento que traga o lucro ou a prestação de um serviço de qualidade não é uma tarefa simples. Tal assertiva requer do interessado competências, ou seja, que o indivíduo possua o mínimo de conhecimento sobre o que está tentando colocar, habilidades para saber tratar com pessoas e atitudes para fazer com que o negócio obtenha o êxito merecido.

Surge, portanto, a figura do empreendedor, que, às vezes, por oportunidade ou necessidade vê na realização do negócio uma chance de se tornar independente e cuidar do seu próprio estabelecimento. Ou seja, nos mais variados tipos de negócio, o empreendedorismo é uma realidade bastante praticada.

Dessa forma, pode-se noticiar o empreendedorismo como um assunto discutido nas mais diversas áreas — na econômica, social, cultural e acadêmica, dentre outras —, que cada vez mais cresce no país, seja pela representatividade no Produto Interno Bruto (PIB), pela disseminação através de órgãos que surgem estimulando sua implementação, como as universidades, instituições financeiras, as mídias sociais, as associações, etc., ou pela necessidade de empreender em uma realidade de grande taxa de desemprego, chegando a 13,1%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018).

Diante desse visível incentivo e do crescimento atual da taxa de desemprego no país, uma quantidade expressiva de pessoas inicia novos negócios. Alguns desses empreendedores são jovens e sonhadores, outros com maior experiência e maturidade, uns simplesmente pelo fato de ser dono de seu negócio e outros possuindo mais expertise em sua área de formação. Independentemente do motivo, da idade e da experiência, o fato é que todos tendem a ir em busca de um sonho ou de uma oportunidade, procurando essa realização, muitas vezes, em um empreendimento próprio.

Sanar problemas de diversas origens é uma missão que merece respeito para os empreendedores, seja em qualquer setor da economia. Além de terem que se manter informados, procurar entender problemas relacionados ao mercado e clientes, precisam, de fato, buscar as melhores soluções para sua empresa em qualquer cenário. Assim, os empreendedores enfrentam um grande desafio, que é conseguirem estruturar o seu negócio com baixo custo, além de serem inovadores e pioneiros em suas ideias (DORNELAS, 2018).

Dessa forma, encontrar esse modelo de negócio, que visa crescimento exponencial, visão holística, modelo enxuto, com baixo custo, que tenha retornos rápidos e outras qualificações, tem hoje uma denominação, a *startup*, que é considerada como um novo modelo de negócios que está crescendo cada vez mais, se proliferando por todo o país.

O ecossistema de *startups* chama a atenção, com mais de 13 mil empresas, 30 mil empregos criados e US\$ 1 bilhão de investimentos em 2018 em todo o Brasil. O número é mais do que o dobro registrado há seis anos, quando o país ainda começava a discutir o novo modelo e a perceber o nascimento do novo mercado. Em 2012, havia 2.519 *startups* cadastradas na Associação Brasileira de Startups (ABStartups), em 2017, o número saltou para 5.147, e agora, em 2020, o número é mais que 13 mil (ABSTARTUPS, 2018).

Ainda de acordo com dados da ABStartups (2018), o número de empresas hoje pode ser ainda maior, por volta de 15 mil, mas muitas ainda estão na fase de ideias e nem todas tem o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Com essa nova grande demanda do mercado, é necessário que os profissionais estejam adequados ao novo modelo de negócio, mas ainda é difícil que saibam os perfis que são necessários, pois as próprias *startups* ainda estão fase de adequação ao mercado em que estão inseridas.

Com essa quantidade acelerada e crescente desse modelo de negócios, os profissionais do mercado, sejam os empreendedores ou os colaboradores, podem ainda não estar prontos para assumir esses novos desafios. Os empreendedores, pela rapidez na resposta ao mercado; os colaboradores, pelas competências comportamentais exigidas pelas *startups*.

Dessa forma, a competência comportamental dos colaboradores emerge como uma condição necessária frente à competitividade, e que poderá ser transformada em problema, pois, para que as ideias sejam postas em prática e mais delas possam surgir, tais competências impostas se tornam requisitos essenciais para a contratação desses profissionais.

Segundo dados obtidos através da Revista Época (G. LAB, 2018), a maior concentração de *startups* está na Região Sudeste, com São Paulo respondendo por 43%, Minas Gerais por 12% e Rio de Janeiro por 9.7%. Entretanto, a cidade com o maior número de *startups* por habitantes está na Região Sul, que é Florianópolis, capital de negócios inovadores, como a Resultados Digitais (RD), *startup* de *marketing*

digital que em sete anos já opera com 600 colaboradores, atendendo a 20 países, e a *Agriness*, que oferece soluções tecnológicas para 90% dos produtores de suínos do Brasil.

Ressalta-se, entretanto, que a sobrevivência de um negócio depende do grau de comprometimento de seus envolvidos. Dessa forma, para se manter em um mercado tão competitivo como o ecossistema de *startups*, a inovação, o engajamento da equipe, o espírito inovador e transformador, gestores e colaboradores proativos, oportunidades emergentes de novos produtos/serviços, o incentivo e a iniciativas empreendedoras surgem como alternativas de evolução (ABSTARTUPS, 2018).

Importante destacar que, independentemente do tipo de empresa que será enquadrada através dessa iniciativa, tal escolha poderá ser alterada no futuro, uma vez que itens como o crescimento de produção e de mão de obra, a busca da viabilidade econômica da atividade e a ampliação da estrutura envolverão toda uma renegociação de estratégias de negócio, segmento, foco e outras.

Partindo de exposto anteriormente destacado, esta pesquisa apresenta sua importância por se tratar de um assunto cujo teor econômico e acadêmico está em voga não somente no Brasil, mas em todo o mundo. A informação através de conceitos, dados históricos e estatísticos, além de setores de atuação, serão destacados e, dessa forma, servirão de fonte para futuras pesquisas.

O estudo levanta, portanto, a seguinte problemática: quais as competências comportamentais necessárias para colaboradores da área de “sucesso do cliente” de uma *startup*?

Visando, portanto, elucidar tal indagação, lança-se como objetivo geral: identificar as competências comportamentais que os profissionais do setor de atendimento ao cliente, denominada de “área de sucesso ao cliente” de uma *startup* do setor de educação ou simplesmente “Agenda EDU” devam possuir.

Como objetivos específicos, têm-se:

- Apresentar as principais competências comportamentais solicitadas pelo gestor da *startup* em estudo, necessárias para contratação desses profissionais;
- Verificar se os profissionais da área de “sucesso do cliente” apresentam as competências comportamentais exigidas para a contratação;
- Confrontar, conforme informações coletadas, se os profissionais da *startup* Agenda EDU se enquadram nos subsídios exigidos para tal.

O trabalho está estruturado em 5 seções, a saber:

A “Introdução”, que corresponde à primeira seção, através da qual está exposta a contextualização, a justificativa, a problemática, os objetivos geral e específico. A segunda seção, “Referencial Teórico”, constando informações sobre empreendedorismo e *startup*, destacando os seus conceitos, importância, valor para a economia mundial, nacional e local, tipos de *startups* de sucesso, e, por fim, a descrição, composição e importância das competências comportamentais. A “Metodologia da pesquisa”, terceira seção, destaca o ambiente, a natureza, a tipologia, o instrumento e a coleta de dados utilizados na pesquisa.

Em sequência destaca-se a quarta seção, composta pela Análise dos Resultados, cujos dados foram obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa e apresentados em quadros e tabelas. Na quinta seção, estão destacadas as conclusões da pesquisa. Ao final, têm-se as referências bibliográficas utilizadas no estudo e os Apêndices A e B, que permitiram que os dados fossem coletados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico se relaciona com a fundamentação do trabalho de pesquisa na visão de autores que atuam e escrevem sobre o tema a ser analisado. Assim descrito, esta seção apresenta os aspectos relevantes encontrados na literatura que alicerçam o estudo.

Para sua consecução, foram pesquisados livros, artigos, periódicos, dissertações, teses e outros meios de autores renomados e atuais que levassem ao alcance do objetivo proposto. Dessa forma, a pesquisa foi realizada com o intuito de conceituar e descrever sobre empreendedorismo, *startups* e competências organizacionais.

Segundo Bernardi (2015), o ambiente global e a modernidade são caracterizados pela velocidade, profundidade, extensão e dimensão com que as mudanças ocorrem, amplificadas e ampliadas por novas tecnologias, gerando revoluções com alto grau de complexidade, riscos incalculáveis e não mensuráveis. Nesse cenário, surge a presença dos empreendimentos e *startups*, foco desta pesquisa.

2.1 Empreendedorismo: aspectos relevantes

A expressão “empreendedorismo” tem origem francesa (*entrepreneur*) e está vinculada às pessoas que gostam de correr e assumir riscos, tomam iniciativas ou, também, são alusivas aos intermediários, referência àqueles que estão no meio ou entre alguma atividade de negociação (DORNELAS, 2016).

Entretanto, Patrício e Candido (2016), descrevem que o termo ‘empreendedor’, quanto a sua hermenêutica, vem da palavra francesa ‘*Entrepreneur*’ e pode ser entendido como ‘empreiteiro’, uma pessoa que assume risco e começa algo novo. O uso deste termo deu origem à palavra inglesa *Entrepreneurship*, referindo-se a todos aqueles que tenham em si os hábitos, costumes, disciplina, e comportamentos do empreendedorismo.

Na Idade Média, atribuía-se ao empreendedor a função de gerenciador dos projetos de produção. O empreendedor não chegava a assumir riscos, apenas administrava os projetos e os negócios, aproveitando os recursos disponíveis, os

quais eram, na maioria das vezes, oferecidos pelo governo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Com o passar do tempo, o tema passou a ter enfoque com os estudos de Joseph Schumpeter, que no ano de 1911 criou um consórcio entre as variáveis empreendedor e inovação, sugerindo-o como o principal componente que fomenta o desenvolvimento econômico (DOLABELA, 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Concepção essa acordada por Oliveira (2014), quando destaca que ao termo “empreendedorismo” foi acrescido o conceito de risco, por Peter Drucker, em 1950, afirmando que se exige determinado nível de risco no negócio considerado.

Observando as principais linhas de pensamento sobre o assunto em pauta, a história registra três visões sobre a sua expansão, conforme descreve Filion ao final dos anos 90, a saber: a escola com visão economista e a escola com visão comportamental ou behaviorista. Tais características são descritas no Quadro 1 adiante.

QUADRO 1 – Principais linhas de pensamento empreendedor

Tipos	Características
Escola de Visão economista	Existe concordância entre os pesquisadores do Empreendedorismo de que os pioneiros no assunto foram os autores Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803; 1815; 1816). Para Cantillon o empreendedor era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e a revendia por um preço incerto, ou seja, se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isso ocorreria porque ele teria inovado. Desde o século XVIII, o autor já associava o empreendedor ao risco (pessoa destemida), à inovação (pessoa criativa e prática) e ao lucro (pessoa ambiciosa), ele era visto como pessoa que busca aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos. Diversos economistas, mais tarde, associaram, de um modo mais contundente, o empreendedorismo a inovação e procuram esclarecer a influência do empreendedorismo sobre o desenvolvimento econômico.
Escola de Visão comportamental	Na década de 1950, os americanos observaram o crescimento do império soviético, o que incentivou McClelland (1971) buscar informações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Os behavioristas (comportamentalistas) foram assim incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor. O trabalho desenvolvido por McClelland (1971) focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de auto-realização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso desta possível ligação.

Fonte: Adaptado de Filion (1999)

Nota-se portanto, a distinção das visões das escolas empreendedoras, uma com pensamento cujo objetivo principal é o lucro, inovação e risco, e a outra com visão de desenhar o perfil comportamental do empreendedor de grandes empresas. Cita-se, desta forma, Dornelas (2016), ao destacar que o empreendedorismo tem como

foco principal fatores como a identificação e análise de oportunidades; busca por inovação; preparação e utilização de um plano de negócios; e como gerenciar e fazer a empresa crescer, ou seja, apresenta uma visão mais focada na escola econômica.

Ainda de acordo com o supracitado autor, o empreendedorismo emerge e ganha força no Brasil em meados dos anos de 1990, recebendo uma atenção especial por parte das instituições governamentais, das organizações de classe, das escolas e universidades, diga-se, com o interesse crescente de grupos de estudiosos e instituições, visando compreender as motivações e os comportamentos do empreendedor.

2.1.1 Conceitos e importância

Segundo Schumpeter (1988), autor renomado e referenciado na área em estudo, o assunto trata de um processo de “destruição criativa”, através do qual os produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.

Posteriormente, Barreto (1998, p. 190) descreveria que “[...] empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. Para Dolabela (2010), é o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la, ou seja, corresponde a um processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza.

Ao abordar o espírito empreendedor, é importante citar Chiavenato (2004), quando o destaca como a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos e a dinâmica de ideias. Mais ainda: é o empreendedor quem fareja as oportunidades, precisando ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas antes que outros aventureiros o façam.

Desta forma, empreendedorismo pode ser conceituado, segundo Oliveira (2014, p. 3) “[...] como um processo evolutivo e inovador das capacidades, habilidades e atitudes profissionais direcionadas à alavancagem dos resultados dos empreendimentos e à consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes”.

Quando se pesquisa sobre “o que é um empreendedor”, Dolabela (2010) destaca que se trata de uma pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades, inovando continuamente, ou seja: “[...] pode-se dizer que os empreendedores dividem-se

igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso” (DOLABELA, 2010, p. 44).

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões. Esses resultados em larga escala podem ter princípios um tanto modestos, pois as ações empreendedoras começam no ponto em que uma oportunidade lucrativa encontra um indivíduo empreendedor.

Corroborando com o assunto, acrescenta-se a definição de Dornelas (2018), em que empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre a mesma, assumindo riscos calculados.

Percebe-se, dessa forma, que em qualquer definição de empreendedorismo se encontram, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: a) tem iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz; b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; c) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

2.1.2 Surgimento e tipos de empreendedorismo

A palavra “empreendedor” (*entrepreneur*) vem do francês e quer dizer aquela pessoa que assume risco e começa algo novo. Os primeiros indícios de que alguém começou a assumir riscos e investir em algo novo foi no século XVII, momento em que os empreendedores tinham acordo contratual com o governo para realizar a produção de seus produtos. Richard Cantillon foi um importante escritor e economista da época, sendo considerado um dos criadores do termo “empreendedorismo”, diferenciando o empreendedor do capitalista (aquele fornecia capital).

No século XVII, os capitalistas e os empreendedores foram finalmente diferenciados, devido ao início da industrialização que ocorria por todo o mundo através da Primeira Revolução Industrial, que ocorreu na Grã-Bretanha, já no final do século XIX e começo do XX. Os empreendedores começaram a ser confundidos com os administradores, sendo analisados meramente pelo ponto de vista econômico.

Como aqueles que apenas organizam uma empresa, pagam o salário de seus empregados, planejam técnicas para melhoramento de sua empresa, dirigem e controlam as ações que são desenvolvidas em suas organizações, mas sempre

servindo a um capitalista. Esse não é o caso do empreendedor que planeja tudo com os seus próprios investimentos, sem o “dedo” de um capitalista investidor.

No Brasil, o empreendedorismo surgiu nos anos 1990 com muita força, durante a abertura que o povo teve para a economia. A entrada de fornecedores estrangeiros começou a controlar os preços, sendo uma condição muito importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiram competir com os produtos importados por falta de planejamento.

A concepção de um empreendimento pode surgir de várias fontes e formatos diferentes, entretanto, não basta somente o indivíduo ter aquela vontade de colocar seu negócio e ter condições para tal. Segundo Bernardi (2015, p. 35), as formas podem ser:

Pela observação, percepção e análise das necessidades não atendidas, das tendências e evoluções na cultura, tecnologia e sociedade, nos hábitos sociais e de consumo; das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, definindo as possibilidades de empreendimento detectadas ou visualizadas de forma racional, lógica ou até intuitiva.

Podem surgir também através de contatos especializados nos vários ramos de atividade, em círculos de conhecimento tecnológico e de conhecimento mercadológico como complementação ou associação, por vezes, das habilidades, gosto pessoal e outras características pessoais, até mesmo por quem não teve experiência no ramo, inovando ou criando novas formas de negócio.

Nas palavras de Hashimoto e Borges (2014), existem vários critérios que podem ser adotados para se avaliar as ideias, de forma que o negócio seja aquele que atenda às suas expectativas, como, por exemplo: corrigir algo que está errado, atender alguma necessidade, realizar algum desejo ou sonho, resgatar algo bom que existiu no passado e melhorar algo para alguém.

Corroborando com os autores citados anteriormente, Oliveira (2014) acrescenta que o empreendimento pode aparecer sob determinadas características, sendo válido evidenciar os principais tipos, ou seja, empreendimento familiar, empreendimento social, empreendimento inovador, empreendimento corporativo e franquia. Tais nomenclaturas e características estão discriminados no Quadro 2, a seguir.

QUADRO 2 – Principais tipos de empreendimentos

Tipos	Características
Empreendimento familiar	É o idealizado, consolidado e gerido por uma ou mais famílias, e, portanto, existe uma sobreposição entre a propriedade do negócio e a propriedade de gestão; e não se esquecendo da questão da interação entre os diversos familiares.

Empreendimento social	É o focado em questões sociais da comunidade e do país, como um diferencial de atuação, proporcionando outros resultados além dos financeiros para os investidores.
Empreendimento inovador	É o que, geralmente apoiado por incubadoras de empresas e parques tecnológicos, direciona-se a ser startup , ou seja, empreendimento desenvolvedor de inovações.
Empreendimento corporativo	É o desenvolvido pelas corporações ou outros empreendimentos na criação de novos negócios, produtos ou serviços, envolvendo processos de realização, renovação ou inovação.
Franquia	É uma maneira de se estruturar formalmente uma ampla rede de distribuição dos produtos e serviços de uma empresa, com baixo custo, menor nível de risco e maior probabilidade de sucesso pelo conjunto de empreendedores envolvidos no negócio e atuando de forma harmoniosa e interativa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p. 26-28).

Dos cinco tipos de empreendimentos destacados pelo autor Oliveira (2014), apenas um será dado ênfase pela pesquisa, no caso, o empreendimento inovador, conforme *grifos nossos*, pelo fato de a empresa pesquisada, Agenda EDU, estar enquadrada em um empreendimento inovador e ser considerada uma *startup*.

Autores como Farah, Cavalcanti e Marcondes (2017), definem os tipos de empreendedorismo em três: Empreendedorismo Startup ou criação de novas empresas; empreendedorismo de exploração de oportunidades ou exploração em empresas estabelecidas; e, Empreendedorismo em geral, nesse caso a exploração de oportunidade não ocorre nem dentro de uma startup nem em uma empresa estabelecida. Tal classificação vislumbra-se no Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3- Tipos de empreendedorismo

Tipos	Características
Empreendedorismo Startup ou criação de novas empresas	Abertura de uma pequena empresa, normalmente no setor de tecnologia, que transforma uma ideia em um produto ou serviço com alto potencial comercial
Empreendedorismo de exploração de oportunidades ou exploração em empresas estabelecidas	Exploração de oportunidades vem a partir de um conjunto de ideias, crenças e atitudes que viabilizam o desenvolvimento de produtos e serviços futuros que ainda não estão disponíveis no mercado atual; na exploração em empresas estabelecidas, é realizada a atividade de empreendedorismo com produtos ou serviços já existentes, mas com algum tipo de mudança/inovação
Empreendedorismo em geral	A exploração de oportunidade não ocorre nem dentro de uma startup, nem em uma empresa estabelecida.

Fonte: Adaptado de Farah, Cavalcanti e Marcondes (2017)

Percebe-se que os autores Farah, Cavalcanti e Marcondes (2017) também descrevem as startups como um tipo de empreendedorismo, e o grifo tem justamente a intenção de destacar o tipo de empreendimento estudado na pesquisa, sendo apenas voltada ao setor de serviço de capacitação.

2.1.3 A decisão de empreender

A primeira pergunta que se precisa responder quando se está diante desse questionamento, segundo Hashimoto e Borges (2014), é “por que empreender?”. Daí surgirão várias respostas possíveis, e, em muitos casos, podendo parecer até óbvias demais, mas que refletirão a motivação do empreendedor. Conforme os autores, têm-se as seguintes alternativas:

- Porque não quero ficar sem ter o que fazer, à toa na minha casa;
 - Porque meus pais são empreendedores;
 - Porque quero ficar rico;
 - Porque quero fazer a diferença no mundo;
 - Porque tive uma excelente ideia do negócio;
 - Porque quero ter uma alternativa de investimento;
 - Porque fui convidado para ser um sócio de um amigo ou parente;
 - Porque preciso de um meio de sobrevivência;
 - Porque é o caminho natural da minha atividade independente;
 - Porque não quero depender de ninguém na vida.
- (HASHIMOTO; BORGES, 2014, p. 3)

Os autores Martinelli e Fleming (2010) consideram que a atitude de empreender está intimamente associada à assunção de riscos em um novo negócio. Consequentemente, o empreendimento é um comportamento e não um traço na personalidade, e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso.

Ainda de acordo com os autores supracitados, a atitude de assumir riscos pode ser influenciada pelos sentimentos de controle interno, que definem a crença de que o seu sucesso e o seu destino dependem de seu esforço e de seu trabalho, e por sentimentos de independência e necessidade de realização (MARTINELLI; FLEMING, 2010).

Entretanto, levando-se em consideração a perspectiva comportamental dos empreendedores, a decisão de empreender envolve aspectos relacionados a: criatividade (DORNELAS, 2014), assunção do risco, vislumbre de oportunidades e antecipação de ações (PARDINI; BRANDÃO; SOUKI, 2008).

2.2 Startups: aspectos relevantes

De acordo com Falcão (2017) a origem das startups remonta aos Estados Unidos da América, no período de pós-Segunda Guerra, mais precisamente no Vale do Silício, ao sul da baía de São Francisco (estado de Califórnia), quando houve um enorme crescimento em pesquisas de tecnologia dentro das universidades, como na Universidade de Stanford.

Conforme visto anteriormente, uma startup é considerada, segundo a classificação de Oliveira (2014), como um empreendimento inovador. Assim, pode-se considerá-la como um negócio de caráter inovador, que, para Blank e Dorf (2014, p. 23), “[...] é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”.

Atualmente, não está fácil colocar uma empresa e esperar que os lucros apareçam. Devido ao advento da globalização, os empreendimentos ficaram próximos e conectados; a competitividade, outra variável importante, impera e observa todos os passos; e as estratégias, tomadas com o foco correto, constituem aliadas de extrema relevância.

Pensando, portanto, nos aspectos citados, as organizações necessitam contar com a atuação de gestores cada vez mais eficientes para se sustentarem no mercado. Desse modo, inovar continuamente e identificar lacunas no ambiente empresarial são fundamentais.

Muito se fala hoje em startup, sobre sua importância e significado para a economia mundial. E no Brasil não poderia ser diferente, pois cada vez mais são abertas novas microempresas em diversos setores.

De acordo com Janota e Freitas (2012), todos os fatores destacados anteriormente foram suficientes para uma modificação do contexto, a partir do qual, influenciadas por essa conjuntura de inovação e estratégia empreendedoras, originaram-se as startups, que consistem, basicamente, em empresas tecnológicas, contemporâneas e com rápido e elevado grau de desenvolvimento.

Cabe ressaltar que, de acordo com o art. 65-A, parágrafo 1º, da Lei complementar nº 123/2006, incluído pela Lei complementar nº 167, de 24 de abril de 2019, considera-se uma startup:

a empresa de caráter inovador que visa a aperfeiçoar sistemas, métodos ou modelos de negócio, de produção, de serviços ou de produtos, os quais, quando já existentes, caracterizam startups de natureza incremental, ou, quando relacionados à criação de algo totalmente novo, caracterizam startups de natureza disruptiva (BRASIL, 2019).

Referida Lei 167/2019 introduz ainda o conceito de Inova Simples, que consiste num regime simplificado destinado às startups, tendo como características principais a criação e liquidação da startup de forma simplificada, e por meio de sistema auto declaratório. Ademais referida Lei cria nomenclaturas de startups, que segundo a Abstartups (2018, s.p.) pode ser melhor compreendida da seguinte maneira:

Criou nomenclaturas para duas espécies diferentes de startups, incremental ou disruptiva, sendo a primeira aquela que tem por objetivo aperfeiçoar sistemas, métodos ou modelos de negócios, e a segunda as empresas que visam criar algo totalmente novo. A lei criou uma série de facilidades, e ganha já o status de lei das startups, pois é a primeira vez que o tema vem tratado de maneira tão específica e extensa (ABSTARTUPS, 2018, s.p.).

Desta forma, uma startup não poderá ser optante pela sistemática de recolhimento de uma microempresa individual – MEI e somente pela Inova Simples.

2.2.1 Definições e evolução

O conceito de startup, segundo Gitahy (2011), começou a se popularizar na década de 1990, mais especificamente a partir do início da “bolha” da *internet* nos Estados Unidos. Entretanto, no Brasil o termo começou a ser difundido somente a partir do período compreendido entre 1999 a 2001.

No Brasil, a chegada do fenômeno das startups se deu com atraso em relação aos EUA e outros países, tanto pela nossa histórica defasagem em termos tecnológicos, segundo Falcão (2017, p. 27), a saber:

O Boom da internet em 1995 fez com que todos os olhares de investimento se voltassem para o Vale do Silício. Com empresas escalando numa velocidade altíssima, trazendo taxas de ROI (*return over investment*) muito atrativas para o mercado de investimento, formando numa velocidade muito rápida o que viria a ser o mercado de venture capital como o conhecemos hoje, com os EUA se mostrando o player mais maduro deste segmento (FALCÃO, 2017, p. 27).

De acordo com Santos (2016), no decorrer dos anos, as empresas privadas e o Estado brasileiro criaram diversos mecanismos, como a Start-Up Brasil, as aceleradoras privadas e as incubadoras, com o propósito de estimular o desenvolvimento das startups.

Podem ser consideradas, ainda, como pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades, e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas

inovadoras de determinado setor (mais comumente de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência, em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados (LONGHI, 2011).

Entretanto, Hermanson (2011) e Ries (2012) ressaltam que startups não são necessariamente somente empresas de tecnologia, mas toda e qualquer empresa em fase de constituição, desde que desenhada para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

Nas palavras de Graham (2012, p 35) contempla uma startup como:

Uma startup é uma empresa projetada para crescer rapidamente. Ser recém-fundado não faz de uma empresa uma startup. Tampouco é necessário que uma startup trabalhe em tecnologia, consiga financiamento de risco ou tenha algum tipo de “saída”. A única coisa essencial é o crescimento. Tudo o mais que associamos às startups segue do crescimento (GRAHAM, 2012, p. 35)

Complementando, Ries (2012) destaca que uma startup não precisa necessariamente ser uma empresa tradicional. Nesse caso, pode-se entender que são incluídas causas de cunho social, ou seja, sem fins lucrativos. Ela pode ser constituída de pessoas em prol de um bem comum, isso sobre condições de extrema incerteza.

Gitahy (2011, p. 21), descreve-a como um “[...] modelo de empresa jovem ou embrionária em fase de construção de seus projetos, que está atrelada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras”. Complementa que “[...] startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”.

Nas palavras de Torres (2012, p. 15), tem-se que:

Startup é um experimento, você deve experimentar para encontrar a solução para o problema de seus clientes e para garantir que esses clientes vão lhe gerar o retorno financeiro suficiente para que você continue oferecendo essa solução. Quando você achar que não deve mais experimentar, ou que deve diminuir o ritmo de suas experiências, provavelmente você já encontrou um retorno mensal dentro do que você esperava e nesse momento você estará fazendo a transição de startup para um negócio.

Grespan (2013) destaca que as *startups* vêm sendo reconhecidas como importantes alavancas do desenvolvimento econômico do país, o que justificou o lançamento do Programa Startup Brasil no ano de 2013, pelo então Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (MCTI), que tinha por finalidade apoiar projetos de tecnologia e *software*.

Para Falcão (2017, p. 30) são consideradas “empresas que tenham até quatro anos de constituição e desenvolvam produtos ou serviços inovadores usando ferramentas de software, hardware e serviços de TI como parte da solução proposta”

Conforme descrito, são diversos os conceitos de *startup* na literatura, entretanto, segundo a Abstartups (2018, s. p.) o real significado do termo “*startup*” pode ser exposto da seguinte maneira:

Empresa em fase inicial que desenvolve produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido crescimento. Ser uma Startup é um momento na vida de uma empresa onde uma equipe busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional de seus custos.

Ainda segundo a Abstartups (2018), as principais características que diferenciam e definem uma startup são: inovação, escalabilidade, repetibilidade, flexibilidade e rapidez.

Fachin (2020) acrescenta que é importante destacar que as empresas inovadoras se caracterizam por desenvolver produtos e serviços de forma que sejam inovadores, uma vez que seu modo de desenvolvimento é escalável e repetível, o que atrai investidores, os quais buscam bons retornos.

2.2.2 Importância das startups

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

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

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

inovação para o país.

De acordo com o Indicador Serasa *Experian*, somente no primeiro semestre de 2014 foram criadas 162.781 novas empresas no país, sendo que, apenas em 2012, as *startups* movimentaram quase 2 bilhões de reais. Diversos desenvolvedores e empreendedores estão lançando startups criativas e inovadoras com profissionais engajados que não possuem medo de arriscar, caminhando rumo ao avanço da tecnologia para diversos segmentos.

Entretanto, uma empresa desse estilo possui um número ilimitado de metas que, dentre as quais, segundo Kawasaki (2011), há sete pontos nos quais toda empresa deve se concentrar: 1. comprovar a concepção da ideia; 2. gerar especificações completas de projeto; 3. concluir um protótipo; 4. levantar capital; 5. levar aos consumidores uma versão que possa ser testada; 6. levar aos consumidores uma versão final; 7. equilibrar receita e despesa.

2.2.3 Tipos de startups

A ABStartups (2018) estima que haja pelo menos 6 mil *startups* formalizadas e mais de 62 mil empreendedores no Brasil. A cada dia, aumenta mais a exigência para empreendedores conhecerem o mercado e personalizarem o seu negócio. Segundo a ABStartup, existem 6 tipos principais, conforme discriminados no Quadro 4 a seguir.

QUADRO 4 – Tipos de Startups

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
<i>Small Business Startup</i>	Uma <i>Small Business Startup</i> é aquela pequena empresa, iniciante e muitas vezes familiar. Seu dono não deseja engrandecê-la, apenas quer proporcionar uma vida confortável para sua família e aproximar o contato com amigos. A tecnologia é importante em seu negócio, e ser pequena não significa que deixa de movimentar a economia local. Elas podem gerar empregos, criar e gerenciar <i>sites</i> , páginas de redes sociais e crescer. A diferença é que o seu capital geralmente vem de economias próprias, sem muita pretensão para expandir. Pode ser uma loja virtual, um pequeno comércio, um agente de viagem ou um cabeleireiro. De acordo com o estudo “Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups”, publicado em 2017 pela ABStartups e Accenture, 63,5% das equipes de <i>startups</i> pesquisadas eram compostas por um a cinco membros.

<i>Scalable Startup</i>	Uma <i>Scalable Startup</i> seria como uma empresa escalável. Empresas como Facebook, Skype ou mesmo a Google podem se encaixar facilmente nessa categoria. Tratam-se de <i>startups</i> que vivem de capital de risco e empresários que não querem só trabalhar para se sustentar, mas sim despertar o interesse de grandes investidores. A visão é de um retorno milionário. O potencial para crescer e ser gigante é característica principal. Tudo o que precisam é de investimento para expandir, sendo que essa expansão costuma ser rápida. Os funcionários são sempre os melhores, a qualidade é fundamental e a estratégia de gerar receita e manter custos baixos também existe. A Uber e a Airbnb são outros exemplos recentes.
<i>Large Company Startup</i>	Inclui as grandes empresas e com tempo de mercado. A <i>Large Company Startup</i> tem como objetivo principal a inovação. Não foca apenas em se aprimorar, mas sim em criar inovações verdadeiramente disruptivas, tornando seu modelo de negócio superior ou único. As empresas que se encaixam nessa categoria começam com produtos revolucionários, tornam-se rapidamente conhecidas, mas por isso precisam acompanhar as mudanças para se sustentarem. Como são autossuficientes, adaptam-se e crescem junto com novas demandas, tendências e transformações. Um exemplo seria a Apple, que, desde o seu primeiro computador, lançado em 1976, não parou de inovar. Ela não somente acompanhou inúmeras transformações tecnológicas, como também foi responsável por criá-las.
<i>Lifestyle Startup</i>	Os donos de uma <i>Lifestyle Startup</i> com certeza amam o que fazem e se motivam diariamente com seu negócio. Esse tipo de <i>startup</i> é movido por sonhos e seu sucesso costuma vir de um estilo de vida daquele idealizador. Reforça talentos e paixões e visa mais do que dinheiro, mas realizações. Mathew Jones, um ex-surfista australiano, virou professor de surf em tempo integral. Em pouco tempo, transformou sua paixão pelo esporte em inúmeros aplicativos úteis para o surf, como o “iSurfer”. Seu sucesso fez com que outros surfistas se juntassem a ele para criar <i>apps</i> . Todos os integrantes de uma <i>Lifestyle Startup</i> são essenciais para o negócio, porque compartilham dos mesmos propósitos e vocações.
<i>Buyable Startup</i>	A <i>Buyable Startup</i> é lançada a partir da execução de uma ideia de sucesso, mas que precisa de investimento para se estruturar e crescer. Na realidade, elas nascem para ser vendidas para empresas maiores do mesmo nicho, como é o caso de <i>startups</i> que criam aplicativos móveis. Gigantes da <i>internet</i> , como a Google e Facebook, são exemplos de empresas que compram soluções tecnológicas desse tipo de <i>startup</i> . As aplicações desses investidores geralmente são de alto risco, mas são o que fazem a diferença para a execução do projeto de uma <i>Buyable Startup</i> .
<i>Social Startup</i>	O último dos tipos de <i>startups</i> , mas com importância gigantesca para muitos empreendedores, é a <i>Social Startup</i> . É criada por pessoas “socialmente ambiciosas”, que desejam fazer a diferença no mundo de alguma forma. Os fundadores não pretendem ser ricos – a riqueza, aqui, são os benefícios para comunidades, trabalhadores ou regiões onde estão presentes. Uma <i>Social Startup</i> pode ou não ter fins lucrativos ou unir os dois modelos, mas sempre visando o lado social e humano. O que importa é contribuir positivamente para a sociedade. Os exemplos incluem instituições beneficentes ou de caridade, seja para combate à pobreza em prol de projetos de água limpa, seja conscientização sobre algum outro tema.

Fonte: Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2018).

Observa-se que as *startups* podem ser enquadradas nos tipos destacados no Quadro 4 desde as menores às maiores, sociais e econômicas, que são lançadas a partir de modelos de sucesso, como também as que possuem mais tempo de mercado.

A empresa pesquisada neste estudo, *Startup Agenda Edu*, possui características de uma *Scalable Startup*. A partir dessa definição, se pode pensar no perfil dos empreendedores com o segmento de mercado voltado para a educação por meio da tecnologia, através de um aplicativo. Seus fundadores possuem objetivos claros de transformar a educação, ajudando na aproximação entre famílias e escolas, garantindo uma comunicação mais humana e eficiente. Além disso, precisam de aporte financeiro para sustentar a ideia, por isso possuem grandes investidores e estão sempre em busca de outros novos.

2.2.4 Locais com mais densidade de Startups do Brasil e crescimento do mercado

O maior número de *startups* brasileiras está concentrado nos estados de São Paulo (41%), Minas Gerais (12%) e Rio de Janeiro (9,7%). Entre as capitais, considerando o número de empresas por habitantes, Florianópolis desponta na liderança. O desempenho atraiu para a cidade o primeiro grande evento nacional do setor, o *Startup Summit*, com mais de 2.300 participantes inscritos no encontro (ABStartup, 2018).

A empresa de dados *Crunchbase* analisou o histórico de investimentos nas *startups* de diversos países e desenhou curvas de crescimento. No Brasil, é notável o investimento crescente nesse novo modelo de negócios. Os dados coletados pela pesquisa se encontram expostos na Tabela 1 adiante, cuja curva de crescimento é de quase 80%, e os investimentos são gigantescos.

Tabela 1 – Histórico de investimentos em *startup*

Dados	Características
Total de investimentos em 2019	US\$ 2,47 bilhões
Crescimento ano sobre ano	79%
Rodadas reportadas	72
Maior cidade para as <i>startups</i>	São Paulo
Aportes notáveis	Nubank (US\$ 400 milhões), Gympass (US\$ 300 milhões), Quinto Andar (US\$ 250 milhões)

Fonte: Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2018).

Percebe-se que o empreendedorismo em *startups* é constituído por pessoas que fazem a diferença, realizam e fazem acontecer, segundo Tachizawa e Faria (2002). Seguindo esse pensamento, empreender é muito mais do que ter uma

excelente ideia, é colocá-la em prática o quanto antes, podendo vir a ser melhorada com o passar do tempo.

Conforme descrito anteriormente, percebe-se elevada concentração de startups na região Sudeste, de certo modo reproduzindo o quadro de assimetria que assinalou o processo de industrialização nacional. Nessa região, entre 2014 e 2019, há maiores oportunidades para empreendedores.

Em primeiro lugar está o estado de São Paulo, com 686 empresas constituídas; em segundo, o estado de Minas Gerais, com 207 empresas de tecnologia firmadas; e em terceiro lugar está o Rio de Janeiro, com mais de 185 startups efetivadas (BRASSCOM, 2018).

Esses números de startups constituídas se devem à expansão do investimento de capital de risco, uma vez que a quantidade de recurso para empresas iniciantes está aumentando por todo o país.

2.2.5 Segmentos de mercado de *startups*

Conforme pesquisa publicada pela repórter Débora Brito (2018), das empresas cadastradas na base de dados da ABStartups, 72% são lideradas por jovens entre 25 e 40 anos de idade, 87,13% são comandadas por homens e 12,3% por mulheres.

O empreendedor hoje que está tendo um pouco mais de sucesso está entre 35 e 40 anos, é um empreendedor mais maduro, que muitas das vezes tentou um ou dois negócios e teve resiliência para continuar. Porque dificilmente no primeiro negócio vai dar 100% certo, mas o empreendedor brasileiro é bem diferente dos outros, ele é bem resiliente.

Os setores que mais se destacam no segmento de *startups* são: educação (*edtechs*), agronegócio (*agtechs*), finanças (*fintechs*), *internet*, propaganda, comunicação, comércio eletrônico e saúde e bem-estar. Também há um número expressivo de *startups* nos setores de logística, mobilidade urbana, entretenimento, eventos e turismo.

2.3 Competências comportamentais: aspectos relevantes

As chamadas competências de um profissional são estudadas, inicialmente, na área da psicologia, com os artigos de McClelland (1973) e, mais tarde, com

Boyatzis (1982) seguido Spencer e Spencer (1993). Este elaborou o chamado “dicionário de competências” de diversas profissões baseado em estudos empíricos.

Segundo Dutra, Hipólito e Silva (2000), ao se tentar responder à pergunta “o que é competência?”, entra-se em terreno minado, tal é a diversidade das interpretações do termo ao longo dos últimos trinta anos. Segundo os autores, porém, o risco vale a pena por se tratar de conceito cuja finalidade é esclarecer aspectos nebulosos da gestão de pessoas.

Apesar das divergências registradas entre os vários autores, como Woodruffe (1991), Le Boterf (1994) e Parry (1996), o termo “competência” tem como origem a palavra *competentia*, do latim, significando a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Outro aspecto importante a ser analisado no que concerne à competência é a associação de toda competência ao ideal de agregação de valor e entrega a determinado contexto, de forma independente do cargo em questão, o que foi mais tarde discutido por autores como Zarifian (2001), Le Boterf (1994; 2001) e Fleury e Fleury (2001).

Como agregação de valor, Dutra (1999) entende algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, algo que permanece, mesmo quando a pessoa sai da organização. Com o passar dos tempos, um conjunto de autores começou a avaliar os dois posicionamentos, vendo-os em conjunto: a entrega e as características da pessoa, que pode defini-la mais adequadamente (PARRY, 1996).

2.3.1 Conceitos

O termo competência está presente no ambiente organizacional desde o início da década de 1970 (FLEURY; FLEURY, 2004). Zarifian (2001 *apud* GIACOBBO *et al.* 2005, p. 1129) já aborda a competência individual como sendo “[...] o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais com as quais depara”.

Reis (2003, p. 9) diz que “[...] o termo competência está associado ao termo competição, sendo a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto”. Fleury e Fleury (2004, p. 30) defendem a competência como algo mais complexo, “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Parry (1996) menciona que o indivíduo possui uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, e que o seu aprimoramento e desenvolvimento acontece através de treinamentos. Assim, Parry (*apud* FLEURY, 2001, p. 19) define o termo “competências”:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e desenvolvida por meio de treinamento.

Dutra (2001) defende o conceito de entrega do indivíduo no ambiente de trabalho, e quais competências que, de fato, beneficiam a organização. Segundo o autor, o conceito de competências compreende tanto o indivíduo como a organização que possui conjunto próprio de competências e estão diretamente ligadas ao seu patrimônio de conhecimentos. Como competências individuais (pessoas), elas podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa.

Apesar das discussões e da falta de consenso na literatura, portanto, sobre o que sejam competências, este trabalho se vale desses conceitos: habilidades, capacidades, conhecimentos, atitudes, traços e motivos dentro do contexto de entrega, ficando-se muito próximo da tríade denominada CHA: conhecimento, habilidades e atitudes.

2.3.2 Competências comportamentais do profissional nas Startups

A Revista Exame (TOZZI, 2014) entrevistou cinco empresários de segmentos de mercado diferentes, porém, todos com modelo de negócio tipo startup. Segundo o estudo, existem 5 competências que são essenciais para se trabalhar em uma startup, conforme demonstrado no Quadro 5.

QUADRO 5: Competências essenciais para profissionais de uma startup

Proatividade	“O profissional que trabalha em startup tem que ser muito proativo em todos os aspectos. Como a estrutura da maioria das empresas jovens é bem enxuta, ele vai ter que ser responsável por outras demandas que não fazem, necessariamente, parte de seu trabalho. Por exemplo, se der um problema no seu computador, não existe uma equipe de TI para dar suporte. Provavelmente, você vai ter que pesquisar no Google e arrumar a própria máquina. Quem não tem esse perfil, não vai conseguir trabalhar bem em uma startup”, diz Alexandre Pellaes, de 39 anos, líder de operações da 99jobs, site de recrutamento.
Curiosidade	“As pessoas têm que ser curiosas para crescer numa startup. Você precisa sentir vontade de explorar todas as áreas da empresa, de aprender sobre o que cada um faz. Em empresas mais jovens você pode falar com pessoas de todos os níveis e as decisões e trocas de áreas acontecem de forma mais rápida. Quando você trabalha em empresas mais consolidadas, com muito tempo de mercado, há uma hierarquia bem estabelecida, um procedimento a seguir. Na startup é diferente: o profissional tem que ser inquieto e gostar de mudanças”, diz Georgia Dreyer, de 32 anos, Gerente de Vendas da Pmweb, empresa especializada em marketing em nuvem.
Gostar de desafios	“Numa startup não dá para ter medo de enfrentar desafios. Como as empresas estão no início, as coisas são mais difíceis e você tem que estar disposto a encarar problemas e percalços no caminho. Além disso, em empresas mais jovens, sem tanta hierarquia, você tem oportunidade de fazer melhorias. Mas isso requer força de vontade e desejo de fazer as coisas acontecerem”, diz Fabrício Almeida, de 33 anos, Diretor de Operações Logísticas da Dafiti, site de e-commerce.
Descobrir seus Valores	“Para vir para uma startup é preciso se questionar e entender o que você valoriza. Eu nunca valorizei ter um escritório luxuoso e bonito. Eu valorizo o ambiente e a cultura organizacional da companhia. Para mim não importa como as pessoas que trabalham comigo se vestem, mas o quanto estavam aderentes aos meus valores. Na Geekie, há liberdade para você ser você mesmo e não há protocolo. Os profissionais são avaliados por suas atitudes, por seu compromisso com a empresa. Isso é ótimo. Até grandes empresas estão refletindo sobre isso e a formalidade está diminuindo. É uma demanda dos profissionais mais jovens”, diz Mauro Romano, de 40 anos, diretor de operações da Geekie, empresa de tecnologia que cria softwares de educação.
Flexibilidade	“A grande diferença que eu sinto em trabalhar em startup é a necessidade de ser flexível. Você não vai estar tão fechado em padrões. Em uma grande corporação, para desenvolver um projeto, você vai até onde é sua área de atuação. Em startup você não tem barreiras e tem mais intersecções para tomar decisões sem ser da sua responsabilidade. Mas, pra isso, você também tem que possuir um perfil mais generalista e flexível”, diz Luciana Da Mata, de 39 anos, diretora comercial da Bidu, startup de seguros online.

Fonte: Cinco competências necessárias para trabalhar em startup, Revista Exame (2014).

Com base no quadro e comentários dos empresários que fizeram parte da pesquisa, percebe-se a importância de um mesmo profissional possuir as 5 competências diferentes.

Entretanto, nem sempre todos os colaboradores da empresa terão todas essas competências listadas, mas o importante é saber que é necessário conhecê-las, desejar desenvolvê-las e entender que esse tipo de negócio mais acelerado e dinâmico, startup, vai exigir todas elas em determinados momentos. Um profissional

que não possui nenhuma delas poderá ter mais dificuldade em se encaixar dentro desse universo.

Apesar da evolução ocorrida ao longo do tempo, o ecossistema ainda apresenta um déficit de profissionais com perfis específicos. Em uma publicação realizada em abril de 2019 pelo Jornal Nacional, e posteriormente pelo G1, *site* de notícias, Luiza Zambrana, gerente da ABStartups, declarou que: “Para trabalhar em *startup* a gente fala que existe o time dos sonhos, que é o *hipster* (o que conecta produto e usuário), o *hacker* (aquele que transforma ideia em programa) e o *hustler* (o vendedor que não desiste)”.

Nessa mesma publicação, Luiza Zambrana ainda resume:

Tem que ser sedento por conhecimento e sedento por conexões. Precisa conhecer todo o ecossistema. Hoje a gente tem diversas organizações que dão cinco, sete eventos por dia com profissionais do mercado ensinando como eles trabalham. Você precisa ter esse perfil de ir atrás da informação onde quer que ela esteja e se manter atualizado (2019, s.p.).

Ries (2018) faz uma análise ainda mais interessante sobre as competências dos colaboradores de uma *startup*. O autor chama a atenção para duas situações que vêm ocorrendo ao longo dos últimos anos e que impactam diretamente na questão do perfil profissional do setor. A primeira diz respeito à crescente incorporação de startups à estrutura de grandes incorporações. O autor observou que a área funcional empreendedora deve ser integrada à trama da organização com muito cuidado para que o papel singular de proteger o “DNA de startup” da organização não seja perdido e o perfil do colaborador não seja alterado.

A segunda advém do crescimento exponencial de algumas startups. O autor também indica que “[...] o hiper crescimento de uma empresa também requer o hiper crescimento de seu pessoal” (RIES, 2018, p. 23), uma vez que, ao crescer, as startups bem-sucedidas precisam aumentar o seu quadro funcional, surgindo, assim, o desafio de preparar novos profissionais a trabalharem em conformidade com a cultura da startup.

Um dos principais desafios enfrentados para manter a essência de um perfil empreendedor é modificar a visão dos gestores e colaboradores a respeito de como lidar com o fracasso. Enquanto os processos de gestão atuais pressupõem que o fracasso pode ser evitado por meio de preparação adequada, planejamento e cuidados na execução, o portfólio gerencial de uma *startup*

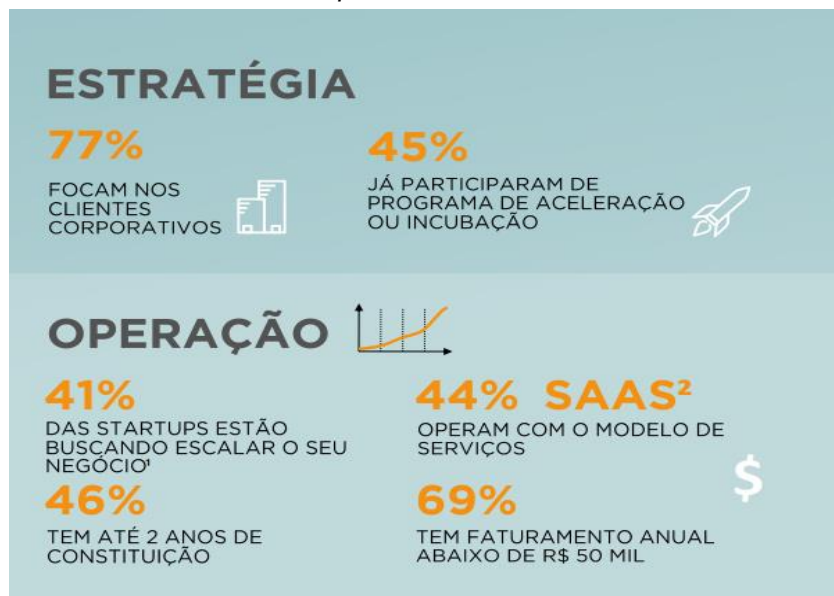
pressupõe uma grande incerteza, partir do zero, não ter números ou experiências anteriores para embasar planejamentos bem estruturados, o que, inevitavelmente, trarão maiores possibilidades de fracasso

Muitos são os desafios apresentados para os profissionais que atuam nesse tipo de mercado. Ainda é incerto afirmar um perfil adequado e bem descrito com base em pesquisas, sobre o perfil ideal para colaboradores de uma startup. O que já podemos afirmar é que esse profissional terá que aprender sempre e se reinventar muito ao longo do tempo para conseguir se manter ativo nesse ambiente de tanta incerteza.

2.3.3 Competências empreendedoras x startups

De acordo com um estudo da Abstartups (2018), feito com cerca de 1.000 empreendedores, sobre o perfil das startups brasileiras, 63% das *startups* possuem até 5 pessoas, 49% são compostas apenas pelos sócios, 79% têm equipe com maioria de homens e, conforme os dados da Figura 1, muitas estão focadas em clientes corporativos e possuem faturamento anual abaixo de R\$ 50 mil.

FIGURA 1: Perfil das *startups* brasileiras



Fonte: Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2018).

Trabalhar em uma startup cearense que visa crescimento exponencial e conhecimento contínuo para o colaborador pode ser o sonho de muitos profissionais

do mercado atualmente. Cada vez mais as *startups* surgem no país e, com elas, novos desafios, métodos de trabalho e perfis de profissionais são também criados e discutidos.

O Brasil é hoje o 13º melhor ecossistema do mundo para *startup*, segundo pesquisa do instituto *Startup Genome*. De acordo com a *StartSe*, o maior banco de dados de startups do país, existem atualmente em seu cadastro mais de 9 mil *startups* registradas. Esse número pode ser ainda maior segundo a ABStartups, que aponta para algo entre 10 e 15 mil espalhadas pelo país, levando em conta a falta de CNPJ para boa parte delas, que ainda se encontram em fase inicial (G. LAB, 2018).

Nessa lista estão desde gigantes do mercado brasileiro, segundo a Revista Época (G. LAB, 2018), a *iFood*, presente em mais de 100 cidades do Brasil e dona de uma cartela com mais de 5.000 restaurantes, até startups menos conhecidas, mas tão criativas quanto, caso da *SysHaus*, desenvolvedora de uma casa inteligente e sustentável que fica pronta em apenas 6 meses.

Apesar de concentradas na Região Sudeste, onde está o maior número de startups brasileiras, com São Paulo, respondendo por 43%, Minas Gerais, 12%, e Rio de Janeiro, 9.7%. A cidade com o maior número de startups por habitantes é Florianópolis, casa de negócios inovadores, como a RD, startups de *marketing* digital que em sete anos já opera com 600 colaboradores, atendendo a 20 países, e a *Agriness*, que oferece soluções tecnológicas para 90% dos produtores de suínos do Brasil.

De acordo com o Censo *StartSe* 2017 (G. LAB, 2018):

[...] os três setores com mais startups no país são tecnologia da informação, comércio e varejo e educação. E dentro de cada uma delas a idade média dos fundadores é de 33 anos, gerenciando equipes formadas por 58% de colaboradores de perfil técnico e 42% com perfil business.

De acordo com a ABStartups (2018), mais startups significam mais empregos, mais oportunidades e mais desenvolvimento. Em uma pesquisa com 800 mil adultos de 60 países, o *Global Entrepreneurship Monitor* mostrou que apenas 4% eram empreendedores e que eles eram responsáveis por 38% dos empregos criados.

No Brasil, só as *scale-ups* são responsáveis por 50% dos novos empregos. Startups são o futuro. Elas dão sempre um passo a mais na curva de aprendizado, e mostram caminhos para problemas novos e antigos. Sim, é verdade que apenas 1 em cada 4 startups sobrevivem aos cinco primeiros anos, mas cada uma que sobrevive

tem um impacto gigantesco na economia regional, nacional e, muitas vezes, até mundial.

Adaptar-se a essa realidade não é mais uma questão de querer ou não, é uma necessidade. Por isso, os novos profissionais do mercado, e até os mais veteranos, precisam estar atentos a essas mudanças na economia e forma de fazer negócio. É preciso entender o cenário atual, estudar os possíveis cenários do futuro e tentar estar sempre pronto para embarcar em novas experiências, principalmente as que estão concentradas em ambientes de maior incerteza, como em uma startup.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Diversos são os métodos de pesquisa que podem ser adotados na área de Administração, de acordo com diferentes paradigmas. A escolha de métodos de pesquisa mais adequado irá depender: primeiro, da natureza de fenômeno investigado; segundo, do paradigma adotado pelo pesquisador; terceiro, das questões de pesquisa, objetivos e hipóteses ou proposições do estudo e quarto, das condições práticas de realização do estudo – tempo, acesso a dados, recursos financeiros etc. (KLEIN, et al 2015).

Assim, a pesquisa seguirá o caminho necessário para sua execução, iniciando com o ambiente, natureza, tipologia, instrumento e coleta de dados e após a análise dos dados obtidos.

3.1 Ambiente da pesquisa

Descreve-se aqui o ambiente da pesquisa realizado, devendo-se esclarecer, com base em Vergara (2016), que o ambiente de pesquisa é o local em que ocorre a pesquisa, ambiente em que os dados são coletados e o contexto em que a análise ocorre.

Desta forma, a pesquisa foi aplicada na *startup* Agenda Edu, de forma presencial e virtualmente, no segundo semestre de 2020. A startup cearense está crescendo contínua e aceleradamente. Está sendo bastante comentada por muitos jovens profissionais do estado, e possui uma grande lista de candidatos as vagas que, em alguns casos, nem estão abertas ainda, ou seja, deixaram os seus interesses e currículos no banco de talentos para possíveis oportunidades futuras.

Foi criada em 2014 por quatro sócios que se conheceram através de um evento sobre criação de negócios, tipo startups. A startup em questão visa sanar o problema de comunicação entre famílias e escolas através de uma agenda totalmente digital.

Atualmente, a empresa possui mais de 2.000 clientes, que são escolas de ensino particular, em todo o país. Está mudando a forma de comunicação de mais de um milhão de pessoas. Recebe o apoio do programa Promessas da Endeavor e da Fundação *Lemann*, uma das maiores fundações educacionais do país.

A startup tem 6 anos de mercado, cerca de 70 colaboradores e possui duas unidades presenciais, uma em Fortaleza - Ceará, onde fica a sede da *startup*, e outra em São Paulo - São Paulo.

Em relação à divisão de times, existem sete setores principais: Comercial, que cuida das pré-vendas e vendas; Sucesso do Cliente, que trata de todo o relacionamento com os clientes logo após a venda ser efetivada e o contrato for fechado; Marketing, que trata de todas as mídias sociais, sendo também responsável por levar mais possíveis clientes para o funil de vendas da startup; Produto, que é a área responsável por toda a programação e tecnologia do produto/serviço; Financeiro, responsável pela área mais burocrática e documental da startup e todos os trâmites de departamento pessoal; Gente e Gestão, responsável por cuidar dos colaboradores da empresa e garantir que a cultura está sendo disseminada entre eles; e, por fim, mas não menos importante, possui um time focado em um produto específico, que é o *EduPay*, o time fica responsável pelo desenvolvimento do produto.

A pesquisa foi aplicada tanto com os colaboradores da área de Sucesso do Cliente como também com o sócio-fundador, então presidente da startup, Anderson Moraes.

3.2 Natureza de pesquisa

Neste trabalho foi utilizada uma estratégia de pesquisa qualitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é exploratória e conveniente quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a serem examinadas. A principal característica da abordagem qualitativa é a sua perspectiva no objeto de estudo.

A pesquisa qualitativa considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito além daquela traduzida em números. Essa modalidade de pesquisa é descritiva, e o pesquisador tende a analisar os seus dados indutivamente. Para essa abordagem, há subjetividades e nuances que não são quantificáveis por si só.

A metodologia utilizada na pesquisa de campo foi de cunho qualitativo, fundamentada em entrevistas individuais realizadas por meio de questões semiestruturadas com funcionários da startup Agenda Edu, focalizada no estudo de caso.

3.3 Tipologia da Pesquisa

Segundo Vergara (2016), existem vários tipos de pesquisa, com diferentes taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios básicos, são eles: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Dada as características do objeto desta pesquisa, parece ser adequado classificá-la como exploratória e, ao mesmo tempo, descritiva. Exploratória porque o ponto de partida foram suposições apenas inspiradas em uma revisão preliminar da literatura disponível sobre os assuntos separadamente, quando o objeto do estudo se delineou, balizando a pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

Segundo Vergara (2016), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses.

Já a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Embora não tenha o compromisso de explicar o que descreve, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas, de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade (GIL, 2015).

Não foram encontrados resultados de estudos que procuraram analisar a interconexão dos dois conceitos. Isso posto, a visão exploratória ajudaria a identificar a relação entre as expectativas dos entrevistados e o estilo de gestão em implantação.

O material a ser documentado, bem como as respectivas análises, serão organizados por meio de um relatório de pesquisa componente do estudo monográfico que se pretende construir.

Quanto aos meios, Vergara (2016) classifica como pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post fact*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Esses tipos de pesquisa, segundo a autora, não são mutuamente excludentes.

Já segundo Yin (2006), existem três condições que determinam o tipo de estratégia a ser escolhida para a pesquisa: primeiro, o tipo de pergunta; segundo, o grau de controle que o pesquisador possui sobre os eventos; e, terceiro, a necessidade de utilizar eventos históricos em contraposição a eventos contemporâneos.

O estudo de caso pareceu ser aqui o mais adequado para o tipo de pesquisa proposta. Em geral, o estudo de caso é apropriado à fase exploratória, pois normalmente se refere a situações empíricas que investigam um fenômeno dentro de um contexto real e contemporâneo.

Quanto aos meios, utilizou-se, também, a pesquisa bibliográfica, através da revisão de literatura disponível sobre o tema exposto em um capítulo específico, o qual tem como seu maior objetivo estabelecer a base teórica da pesquisa, incluindo suas ferramentas analíticas, pesquisa documental do meio na organização, pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas, além da observação participativa por parte da autora.

3.4 Universo e amostra

Uma amostra examina uma parte da população-alvo, que deve ser cuidadosamente selecionada para representá-la. Se a amostragem for escolhida o pesquisador deve determinar quais e quantas pessoas entrevistar, quais e quantos eventos observar ou quais e quantos registros inspecionar (COOPER, 2016).

Vergara (2016) pontua que existem dois tipos de amostra: a probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilística. Da amostra probabilística são destacadas a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado. Da amostra não probabilística destacam-se aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

A empresa em questão possui em torno de 70 colaboradores dentro de seu quadro de funcionários. Desses, pelo menos 14 fazem parte do time de Sucesso do Cliente. Dentro dessa área existem outras divisões: a) time de implantação, que cuida de todo o processo de estruturação das configurações do aplicativo para os clientes (escolas) e treinamentos principais com o intuito de ensinar para os clientes como usar o aplicativo em questão; b) time de engajamento, que cuida de tudo.

Desta forma o estudo em questão baseou-se em amostragem não probabilística e intencional para a qual foram convidados a participar todos os integrantes que fazem parte do time Sucesso do Cliente, com o intuito de identificar quais seriam os perfis e competências necessárias para profissionais de novos

negócios, comentando, também, as proposições levantadas no desenvolvimento teórico, entretanto, apenas 9 (nove) enviaram a resposta.

Em seguida, o gestor foi entrevistado com o intuito de atingir um objetivo estratégico proposto. Ressalte-se que tais entrevistas foram realizadas em novembro de 2020.

3.5 Instrumento e Coleta de dados

Segundo Lakatos e Marconi (2018), as técnicas correspondem à parte prática da coleta de dados, podendo ser consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, e a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos.

Entretanto, Klein et al (2015) destacam que os instrumentos utilizados como técnicos de coleta de dados na administração são os documentos, a entrevista, grupo de foco, o questionário e por fim, a observação.

Segundo Lüdke e André (2006, p. 34), a grande vantagem da utilização da entrevista em relação às outras “[...] é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como “[...] uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”. As entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm.

A coleta de dados foi baseada em uma pesquisa de campo, obtidos por meio de duas entrevistas: uma com os colaboradores de um setor, e outra voltada ao socio fundador e gestor maior da startup.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Pretendendo analisar resultados obtidos com o desenvolvimento do presente estudo, foi possível relacionar a visão da gestora sobre sua empresa e competências dos seus colaboradores, com a identificação de possíveis falhas e pontos de melhorias, de acordo com o comparativo realizado entre as respostas dos colaboradores da área de sucesso do cliente e a visão da gestora.

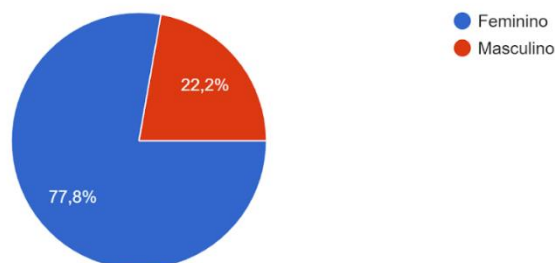
Foram duas pesquisas realizadas, uma para a Gestão, na qual obteve-se a resposta da Gestora da área, e outra aplicada com os colaboradores da área de Sucesso do Cliente da empresa, na qual coletou-se 9 (nove) respostas, que contribuíram com o processo de levantamento de dados e, conseqüente, repercussão no alcance dos resultados da pesquisa.

4.1 Respostas relacionadas ao perfil dos colaboradores

A partir das pesquisas realizadas, constatou-se um perfil muito similar entre certas características dos colaboradores da área de sucesso do cliente da *startup* Agenda Edu. Com base nas respostas, identificou-se que 77,8% do time, é composto por mulheres e apenas 22,2% por homens, como apresentado no gráfico 1 abaixo.

GRÁFICO 1: Gênero

Gênero
9 respostas



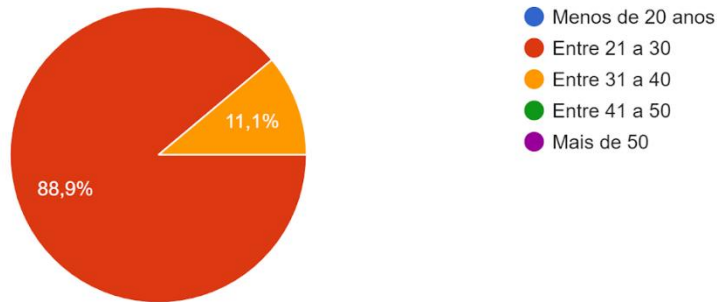
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Verificou-se também, que a maioria dos participantes possuem um perfil de jovens adultos com idade entre 21 a 30 anos, com uma porcentagem de 88,9%, enquanto apenas

11,1% é composto por adultos mais maduros com idade entre 31 a 40 anos. Conforme ilustrado no gráfico 2.

GRÁFICO 2: Faixa etária

Idade
9 respostas

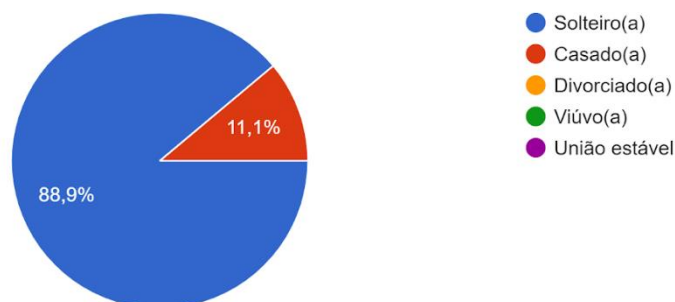


Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Dando continuidade os instrumento, constatou-se que a maioria dos colaboradores são solteiros, correspondendo a 88,9% dos respondentes, e apenas 11,1%, de acordo com o gráfico 3, abaixo. são casados, conforma gráfico abaixo.

GRÁFICO 3: Estado civil

Estado civil
9 respostas



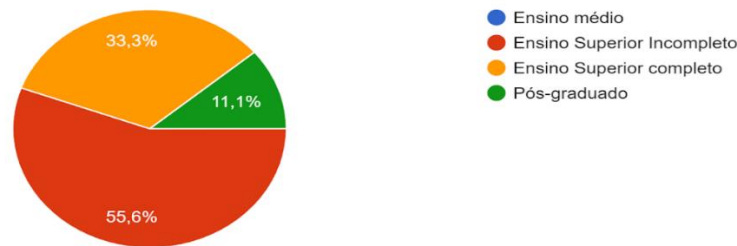
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Sobre a escolaridade, os resultados foram mais diversificados. Entre os respondentes, 55,5% afirmaram ter Ensino superior incompleto, 33,3% com Ensino

superior completo e apenas 11,1% com Pós-graduação. É o que apresenta o gráfico 4 adiante.

GRÁFICO 4: Escolaridade

Qual sua escolaridade?
9 respostas



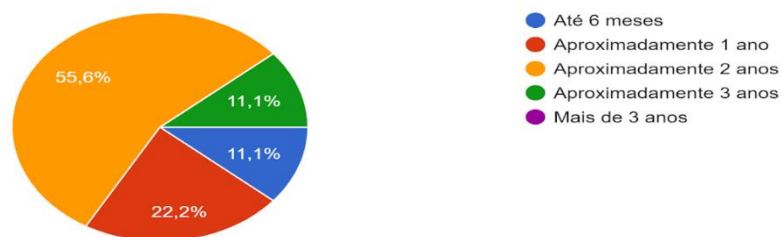
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ainda sobre o quesito Escolaridade, perguntou-se sobre qual curso de graduação o participante frequenta. A pergunta foi aberta, as respostas correspondem aos cursos de Administração (33,33%), Pedagogia (22,22%), Ciências econômicas (22,22%), Publicidade e propaganda (11,11%), Jornalismo (11,11%). No caso de pós-graduação, 1 respondente afirmou fazer cursos na área de Educação.

A seguir perguntou-se o tempo de trabalho na empresa, as respostas também foram diversificadas: 55,6% afirmaram estar a aproximadamente 2 anos; 22,2% estão há quase 1 ano; 11,1% a aproximadamente 3 anos, e 11,1% com até 6 meses, conforme demonstra o gráfico 5.

GRÁFICO 5: Tempo na empresa

Tempo na empresa
9 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Finalizando os dados do perfil dos colaboradores, indagou-se sobre a faixa salarial ao qual obteve-se, a opção de 1 a 5 salários-mínimos.

GRÁFICO 6: Renda média mensal

Renda média mensal
9 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Com o intuito de apresentar os dados coletados de uma forma resumida, elaborou-se a Tabela 2, apresentada a seguir.

TABELA 2: Dados pessoais resumidos

Gênero				
Feminino - 77,80%		Masculino - 22,20%		
Idade				
Menor de 20 anos -	21 a 30 anos 88,90%	31 a 40 anos 11,10%	41 a 50 anos -	Maiores de 51 anos -
Estado civil				
Solteiro 85,90%	Casado 11,10%	Divorciado -	Viúvo -	União estável -
Escolaridade				
Ensino médio -	Ensino superior incompleto 55,60	Ensino superior completo 33,30%	Pós graduado 11,10%	Outros 1,79%
Curso de graduação				
Administração 33,33%	Pedagogia 22,22%	Economia 22,22%	Publicidade 11,11%	Jornalismo 11,11%
Tempo na empresa				
Até 6 meses 11,11%	Aprox. 1 ano 22,20%	Aprox. 2 anos 55,60%	Aprox. 3 anos 11,11%	Mais de 3 anos -
Renda mensal				
Até 1 SM -	1 a 5 SM 100%	5 a 8 SM -	8 a 10 SM -	Mais 10 SM -

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Com base nos resultados apresentados na tabela 2, percebe-se que o perfil geral é de maioria mulheres, com idade entre 21 a 31 anos, solteiros, com ensino

superior incompleto, na maioria em cursos de administração, com aproximadamente 2 anos na empresa e com uma faixa salarial entre 1 a 5 salários-mínimos.

4.2 Respostas relacionadas aos dados específicos dos colaboradores

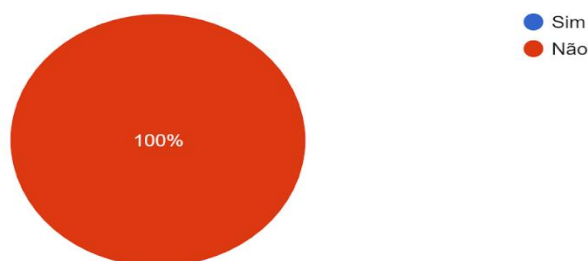
Os dados apresentados a seguir, correspondem às competências e habilidades consideradas imprescindíveis para um colaborador ingressar na startup Agenda Edu. Consegue-se entender também o quão importante é uma Startup possuir um propósito forte e claro, pois, isso é um diferencial competitivo para atrair novos entrantes.

Observa-se ainda que a maioria dos colaboradores conheceram a empresa por meio de amigos ou indicações, então também se torna um diferencial ter boas referências nesse tipo de negócio.

Isso posto, passa-se a analisar a primeira pergunta feita nesse quesito, com base nas respostas, é interessante perceber que nenhum dos participantes possuía experiências profissionais em uma outra empresa de perfil startup. Ou seja, para todos os colaboradores que responderam, foi o primeiro emprego relacionado a esse tipo de negócio. Acompanhe no gráfico 7 adiante.

GRÁFICO 7: Trabalhar em startup

Você já tinha trabalhado antes em uma Startup?
9 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Desta forma, cita-se os autores Entretanto, Hermanson (2011) e Ries (2012) ao ressaltarem que as startups não são necessariamente somente empresas de tecnologia, mas toda e qualquer empresa em fase de constituição, desde que desenhada para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza. O que, de certa forma, alerta a curiosidade dos mais jovens.

Observando as respostas sobre a pergunta “O que o motivou a procurar emprego em uma startup?”, percebe-se que o propósito da empresa atrai muitos colaboradores (55,6% dos pesquisados) para esse tipo de negócio. Ou seja, ter um objetivo forte e claro, pode ser uma vantagem competitiva para startups atraírem colaboradores com esse perfil.

GRÁFICO 8: Motivação para procurar emprego na startup



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Diante do exposto, Carlomagno (2013), destaca que os empreendedores de startups geralmente são jovens da geração Y, apresentam alto grau de competências empreendedoras, com destaque para o alto potencial de inovação e autonomia de gerir, bem como maior flexibilidade em horários, buscam separar lazer de trabalho e são avessos à hierarquia. Considerado, portanto, o propósito da referida startup.

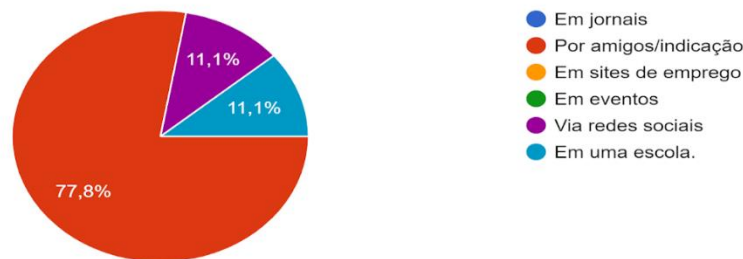
Sobre a pergunta de “Como você conheceu a Agenda Edu?”, 77,8% dos respondentes afirmaram ter conhecido a Startup por amigos ou indicações. Apenas 11,1% foram por via redes sociais e outros 11,1% em uma escola.

As indicações dos profissionais da própria empresa e de amigos, torna-se então um fator de relevância para esse tipo de negócio atrair novos colaboradores e também para profissionais que têm interesse em ingressar na startup.

GRÁFICO 9: Como conheceu a startup

Como você conheceu a Agenda Edu?

9 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Assim, o repasse das informações através dos amigos é um dados descrito por Santos (2016), ao afirmar que os jovens são entrosados e transferem informações com mais rapidez que os idosos, e dessa forma, tais subsídios tem o propósito de estimular o desenvolvimento das startups.

Quando perguntados sobre a perspectiva de crescimento na Startup, as respostas foram divergentes. Alguns dos respondentes possuem perspectivas de futuro na startup, já outros, afirmam ainda estar indecisos ou não quererem continuar no tipo de negócio. Aprecie os resultados no Quadro 6 a seguir.

QUADRO 6: Respostas sobre Perspectiva de crescimento na Startup Agenda Edu

1	“Tenho mais uma visão de aprendizado”.
2	“Vejo que tem fatores limitantes de crescimento por conta da própria realidade de uma startup, existe uma possibilidade, não de crescimento profissional, mas salarial é atuar com <i>Up Sell</i> e <i>Cross Sell</i> ”.
3	“Espero virar gerente da minha área”.
4	“Hoje não vejo uma perspectiva atualmente”.
5	“Média, sei que eles fornecem espaço para quem entrega mais do que o esperado”.
6	“A empresa é bem meritocrática e as perspectivas são muito boas”.
7	“Quero crescer dentro do cargo mas não vejo ainda uma liderança que me faça brilhar os olhos ou que eu ache que vale a pena fazer a troca dos meus projetos atuais. Tenho pensado muito em pequenas melhorias dentro dos meus processos e ferramentas. Vejo que o básico ainda pode ser feito de forma muito mais simples e organizada, merece uma atenção especial. Existem vários processos para ser desenhados”.
8	“Quero crescer para uma coordenação e depois para um cargo maior”.
9	“Desejo crescer e me tornar um gestor da área”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

De acordo com as respostas obtidas cita-se Fleury (2011) ao destacar que diversos desenvolvedores e empreendedores estão lançando startups criativas e inovadoras com profissionais engajados que não possuem medo de arriscar, caminhando rumo ao avanço da tecnologia para diversos segmentos.

Quando perguntados sobre o que planejam para seu futuro profissional, as respostas de alguns foram de querer crescer para gestão e liderança, outros querem se tornar referência no ramo da Educação, outros ainda estão indecisos e outros querem se tornar empreendedores. O Quadro 7 descreve as respostas.

QUADRO 7: Respostas sobre o que esperam do seu futuro profissional

1	“Continuar trabalhando com Educação”.
2	“Continuar trabalhando com relacionamento na área educacional”.
3	“Ser reconhecida em meu meio e compartilhar esse conhecimento”.
4	“Checar a liderança em alguma empresa e mudar vida de pessoas por meio do meu trabalho”.
5	“Crescer dentro da área de CS (sucesso do cliente), com foco em análise de dados”.
6	“Ter meu próprio negócio”.
7	“Não tenho nada definido. Me baseio muito pelo desafio da vez. Propósito é algo que me movimenta e atualmente vejo que ainda tenho muitas entregas na Agenda, não pensei ainda a longo prazo”.
8	“Quero ser referência na área em que atuo, ser reconhecida pra empresa e ter um salário que seja correto para o cargo”.
9	“Ainda estou me encontrando, mas tenho um amor muito forte pela Agenda Edu e quero crescer aqui”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Observa-se a dedicação com que os colaboradores atuam na empresa e com o propósito de serem reconhecidos e compartilhar o conhecimento da área educacional. Assim, cita-se Dutra (2001) ao defender que as competências estão diretamente ligadas ao seu patrimônio de conhecimentos. Como competências individuais (pessoas), elas podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa.

Ainda na mesma pesquisa, quando perguntados sobre “Como a Agenda Edu consegue te ajudar no desenvolvimento das suas competências e habilidades?”, as respostas também foram diversas. As respostas positivas, mencionaram sobre a importância de cursos que a empresa fornece, como o *Edupass* e Formação de lideranças; a importância de *feedbacks* constantes sobre o desempenho de cada um; a criação de PDIs (Plano de Desenvolvimento Individual); treinamentos que a empresa fornece; os próprios desafios diários; além do incentivo constante para os estudos e aprendizados.

Um respondente mencionou sobre ainda sentir falta de investimento em desenvolvimento de habilidades mais específicas.

Desta forma, o Quadro 8 transcreve as respostas obtidas.

QUADRO 8: Respostas sobre como a agenda edu consegue ajuda-los no desenvolvimento das

competências e habilidades

1	“Sim”.
2	“Sinto que tenho liberdade de pensar e executar estratégias para melhorar minha rotina para atingimento das metas. Apenar de não utilizar temos a disposição cursos da Edupass. É constante a cultura de feedback (apesar de não concordar da forma que é feita) é um espaço que posso ver como os líderes veem meu desenvolvimento”.
3	“Consegue no trabalho do dia dia, mas falta investimento para desenvolvimento de habilidades mais específicas”.
4	“Por meio dos desafios diários é possível se desenvolver muito rápido”.
5	“Construindo e acompanhando o PDI, além das formações e momentos de construção em time”.
6	“Trabalhando o PDI, oferecendo cursos e formações sobre educação, realizando grupos de estudo e cumbuca. Eu, inclusive estou participando de uma escola de líderes interna, para melhorar minhas skills de liderança”.
7	“Sempre disponibiliza e incentiva estudo, cursos e materiais diversos”.
8	“Os desafios constantes que acontecem, me fazem crescer e aprender muito. Os treinamentos e momentos em conjunto, são muito importantes também!”
9	“Fornecendo treinamentos, capacitações, trabalhos em equipe, me mostrando novos desafios, focando no meu plano de desenvolvimento individual (PDI)”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme descrito, os entrevistados colocaram que a startup é a maior interessada no desenvolvimento das competências e os ajudam a adquiri-las. Corroborando com as afirmativas expostas destaca-se Parry (1996) quando na década de 90 já mencionava que o indivíduo possui uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, e que o seu aprimoramento e desenvolvimento acontece através de treinamentos. E quanto mais motivado, melhor para a empresa.

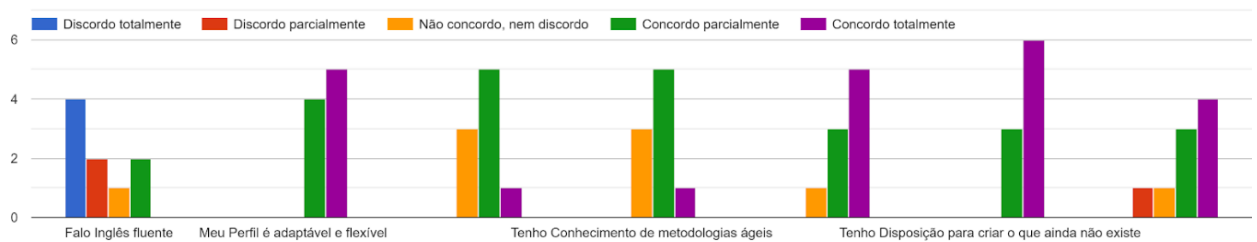
Nessa questão a seguir, os colaboradores responderam sobre as competências que precisam ter para ingressar e trabalhar na Startup. As opções de resposta a cada uma das competências, eram de “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente”, “Não concordo, nem discordo”, “Concordo parcialmente”, “Concordo totalmente”.

Conforme resultados, percebe-se que saber falar inglês fluente não é um fator limitante para o processo de ingresso na empresa, segundo os colaboradores. Já os pontos sobre ter um perfil adaptável e flexível, gostar de trabalhar duro para escalar metas, ter disposição para criar o que ainda não existe e ter experiências em projetos diversificados, ficou com pontuações máximas de concordância, ou seja, são competências imprescindíveis para um profissional trabalhar na *startup*, segundo os colaboradores. Os pontos sobre ter conhecimento das nomenclaturas de startups e conhecimento de metodologias ágeis, ficou com pontuações fortes, porém não são fatores limitantes para o ingresso de um novo colaborador na empresa, segundo os respondentes.

As respostas podem ser visualizadas no gráfico 10 adiante e de forma mais clara, os resultados encontram-se na tabela 3.

GRÁFICO 10: Competências para se trabalhar em startup

Selecione a afirmação que mais lhe representa de acordo com as competências listadas abaixo:



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os resultados expostos vão de encontro a opinião de Tozzi (2014) quando em seu depoimento à Revista Exame destacou que algumas das qualidades que podem indicar um bom perfil de funcionário para startups são: falar mais idiomas; criatividade e pensamento inovador; compreensão com diferentes pontos de vista; capacidade de adaptação e resiliência; facilidade e gosto por trabalho em equipe; habilidade de pensar em soluções alternativas; clareza para expor suas ideias e *insights*.

Conforme descrito anteriormente, os percentuais podem ser melhores visualizados na tabela 3.

TABELA 3: Competências para se trabalhar em uma startup

Falo Inglês fluente			
Discordo totalmente: 44,44%	Discordo parcialmente 22,22%	Não concordo, nem discordo 11,11%	Concordo parcialmente 22,22%
Meu Perfil é adaptável e flexível			
Concordo parcialmente 44,44%		Concordo totalmente 55,55%	
Tenho Conhecimento das nomenclaturas de startups			
Não concordo, nem discordo 33,33%	Concordo parcialmente 55,55%		Concordo totalmente 11,11%
Tenho Conhecimento de metodologias ágeis			
Não concordo, nem discordo 33,33%	Concordo parcialmente 55,55%		Concordo totalmente 11,11%
Trabalho duro para escalar metas			
Não concordo, nem discordo 11,11%	Concordo parcialmente 33,33%		Concordo totalmente 55,55%
Tenho Disposição para criar o que ainda não existe			
Concordo parcialmente 33,33%		Concordo totalmente 66,66%	

Tenho Experiências em projetos diversificados			
Discordo parcialmente 11,11%	Não concordo, nem discordo 11,11%	Concordo parcialmente 33,33%	Concordo totalmente 44,44%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os percentuais obtidos são semelhantes aos informados pela autora Zambrana (2019) quando descreveu que tais profissionais tem que ser sedento por conhecimento e sedento por conexões. Precisa conhecer todo o ecossistema. Hoje a gente tem diversas organizações que dão cinco, sete eventos por dia com profissionais do mercado ensinando como eles trabalham. Você precisa ter esse perfil de ir atrás da informação onde quer que ela esteja e se manter atualizado.

Para finalizar o questionário, os colaboradores responderam sobre “Você acredita que seu perfil se assemelha ao de outros colaboradores da Agenda Edu? Por quê?”. A maioria das respostas se assemelharam e afirmaram que os perfis são parecidos, outras duas respostas discordaram e comentaram que não acham seu perfil parecido com o dos demais colaboradores da empresa.

Quadro 9: Seu perfil se assemelha ao de outros colaboradores da Agenda Edu.

1	“Sim”.
2	“Acredito no propósito e no impacto que a empresa gera no setor educacional”.
3	“Mais ou menos. Vejo que são geralmente pessoas muito novas que tem muito conhecimento mas pouca experiência no mercado”.
4	“Acredito que existe uma diferença de perfis de acordo com a área na Agenda Edu, até por conta das lideranças, umas são mais flexíveis, outras nem tanto... Meu perfil se assemelha mais aos dos meus colegas de time”.
5	“Acredito que sim! Pois, o propósito é muito forte e temos Valores muito fortes também: mão na massa, aprendizado contínuo, brilho nos olhos, disposição para ajudar. Isso faz com que tenhamos o perfil parecido, independentemente da área”.
6	“O perfil de jovem que está em busca de aprendizado e trabalhar por um propósito”.
7	“Sim, acredito que a Agenda Edu possui um perfil parecido entre os colaboradores e por sua cultura ser muito forte as pessoas que não se identificam ou se adequam não conseguem passar muito tempo”.
8	“Não vejo que meu perfil se identifica na área de relacionamento da agenda. A maioria não possui ensino superior completo, idade inferior a 30 anos e muitas vezes é a primeira experiência profissional. A Agenda Edu prioriza perfis que possam ser moldado a sua cultura e proposito”.
9	“Não, acredito que os demais colaboradores tem perfil mais junior/pleno enquanto tenho perfil mais sênior”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme observado, o perfil dos colaboradores do setor são semelhantes, do estilo colaborador e integrador, entretanto dois outros colaboradores destacaram que possuem um perfil mais conservador, justamente por serem mais velhos.

Destaca-se, portanto, o artigo publicado na Revista Exame (2014) sobre as competências para os profissionais das startups, proatividade, curiosidade, gostar de desafios, descobrir novos valores e flexibilidade.

4.3 Respostas relacionadas ao perfil da Gestora e dados específicos da mesma

A partir dos dados coletados referentes as perguntas sobre o perfil da gestora, trata-se de ser uma mulher, com idade entre 31 a 40 anos, casada, com graduação em Administração e Pós Graduação em Finanças e Marketing.

Em relação as perguntas específicas sobre a Startup entre as respostas, percebeu-se que a empresa realmente possui um propósito muito forte relacionado a Educação, e isso pode atrair profissionais qualificados para a empresa.

Mudar a forma como uma escola se organiza, realmente foi desafiador e gerou insegurança, segundo a gestora. Porém, logo isso foi suprido por conta do sucesso que a ideia teve no mercado. Sempre mantendo o foco nas pessoas, sejam elas clientes internos ou externos, fez com a *startup* ganhasse grande força no mercado e isso se tornou um diferencial para atrair novos profissionais qualificados.

É interessante destacar também que o perfil procurado pela startup, é de jovens que tenham os valores da empresa bem destacados já no seu perfil profissional, que é ser mão na massa (ter foco no trabalho), ter disponibilidade para ensinar e aprender, ter brilho nos olhos (gostar da empresa e de suas atividades) e disposição para ajudar.

A gestora mencionou ainda que a principal competência buscada nos profissionais da área de sucesso do cliente, é o Trabalho em Equipe. As demais competências mencionadas pela gestora como importantes para um profissional dessa área são de pessoas que sejam apaixonadas por outras pessoas e por educação e gostar de estar sempre aprendendo.

QUADRO 10: Entrevista aplicada a Gestora da Área de Sucesso do Cliente da Startup Agenda Edu

Perguntas	Respostas
Como surgiu a ideia do negócio?	“Surgiu em um evento o startup weekend, a partir da necessidade de um pai”.
Como foi o processo de implementação da ideia?	“Foi bem desafiador pq a nossa proposta era mudar a forma de comunicação das escolas, e como o mercado educacional é bem tradicional houve uma resistência inicial”.

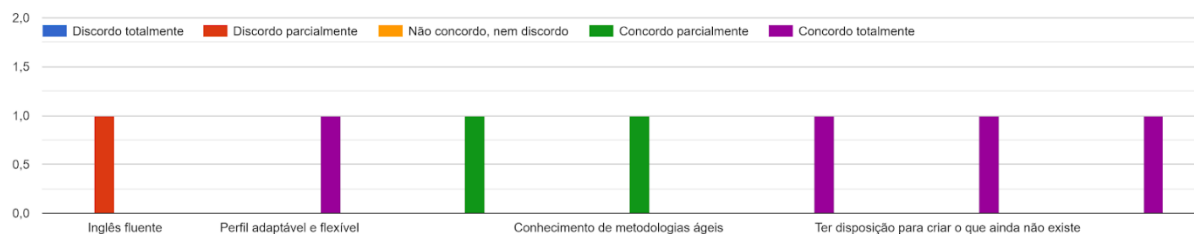
Quais foram os maiores desafios para implementar a ideia?	“Mudança na forma de comunicação, inclusão de tecnologia na escola, inclusão do professor no processo e no uso da tecnologia”.
O que você fez para dar conta desses desafios?	“Criamos um produto simples, baseado na experiência do usuários, e oferecemos toda uma rede de apoio às escolas”.
Como que as pessoas são distribuídas na empresa?	“Por setores”.
Quais as competências profissionais básicas necessárias para ingressar na empresa?	“Depende do setor, mas as principais estão ligadas aos nossos valores (ser mão na massa, ter disponibilidade para ensinar e aprender, ter brilho nos olhos e disposição para ajudar)”.
E no setor de Sucesso do Cliente?	“Pessoas apaixonadas por pessoas e por educação, aprendizado contínuo, gostar de trabalhar em equipe”.
Por que os funcionários do setor em pauta devem possuir tais competências?	“Porque nosso foco são pessoas”.
Das competências destacadas, qual (is) você julga fundamental (is) para gerenciar o setor?	“O trabalho em equipe”.
Quando você observa a maioria das empresas de hoje, você acha que a gestão da sua empresa se assemelha ou difere da gestão da maioria das empresas?	“Em relação as startups se assemelha em muitas coisas como, a busca por pessoas jovens, com propósito claro, e muito brilho nos olhos. Em relação as empresas tradicionais do mercado de educação quase nada”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Nessa questão a seguir, a gestora respondeu sobre outras competências que os colaboradores precisam ou não ter, para ingressar e trabalhar na Startup. As opções de resposta para cada uma das competências listadas, eram de “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente”, “Não concordo, nem discordo”, “Concordo parcialmente”, “Concordo totalmente”.

GRÁFICO 11: resposta da gestora

Para trabalhar na área de Sucesso do Cliente da Agenda Edu, os candidatos precisam ter:



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme resultados, percebe-se que saber falar inglês fluente não é um fator limitante para o processo de ingresso na empresa, segundo a gestora. Já os pontos

sobre ter um perfil adaptável e flexível, gostar de trabalhar duro para escalar metas, ter disposição para criar o que ainda não existe e ter experiências em projetos diversificados, ficou com pontuações máximas de concordância, ou seja, são competências imprescindíveis para um profissional trabalhar na *startup*, segundo a gestora da área.

Os pontos sobre ter conhecimento das nomenclaturas de startups e conhecimento de metodologias ágeis, ficou com pontuações fortes, porém não são fatores limitantes para o ingresso de um novo colaborador na empresa, segundo a gestora.

Conforme respostas visualizadas no gráfico 11, de forma mais clara, os resultados foram transcritos para o Quadro 11 a seguir.

QUADRO 11: Respostas da gestora

Inglês fluente	
Discordo totalmente	Discordo totalmente: 100%
Perfil adaptável e flexível	
Discordo parcialmente	Concordo parcialmente: 100%
Conhecimento das nomenclaturas de startups	
Discordo parcialmente	Concordo parcialmente: 100%
Conhecimento de metodologias ágeis	
Discordo parcialmente	Concordo parcialmente: 100%
Trabalhar duro para escalar metas	
Discordo totalmente	Concordo totalmente: 100%
Ter disposição para criar o que ainda não existe	
Discordo totalmente	Concordo totalmente: 100%
Disponível para experiências em projetos diversificados	
Discordo totalmente	Concordo totalmente: 100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se desta forma, que os requisitos fundamentais para se trabalhar na Agenda Edu, segundo a gestora da *startup*, é de sempre trabalhar com foco em alcançar as metas da empresa, ter sempre disposição para criar o que ainda não existe e ser disponível para ter experiências em projetos diversificados.

5 CONCLUSÃO

Nesse capítulo serão apontadas as considerações finais sobre o estudo realizado, que constituiu na análise das competências comportamentais dos colaboradores da área de sucesso do cliente da *startup* Agenda Edu, cuja sede é em Fortaleza/CE.

O estudo aqui apresentado, foi realizado a partir da visão tanto da gestora da área de sucesso do cliente da referida empresa, como de seus respectivos colaboradores. O presente estudo, dessa maneira, teve como principal motivação compreender quais competências comportamentais são consideradas como essenciais para os profissionais da *startup* e, a partir dessa visão, entender como os novos profissionais, que desejam ingressar em negócios do tipo *startup*, podem se preparar para esse mercado.

A *startup* tomada para investigação, é considerada de médio porte e foi escolhida mediante critérios de acessibilidade. A partir dela, foi possível alcançar 1 (uma) gestora e 9 (nove) colaboradores – todos eles conscientes e voluntários – que nortearam a análise realizada para atingir os fins propostos do estudo, de forma que seus resultados possam vir a funcionar como uma nova fonte de pesquisa para futuros trabalhos do mesmo tema – o que, no limite, constitui-se como função imprescindível de todo trabalho científico.

Em atenção aos objetivos específicos assumidos, foi possível identificar quais as principais competências comportamentais são necessárias e solicitadas pela gestão da referida *startup*, para contratação de novos profissionais e retenção dos colaboradores que já trabalham na empresa. Fazendo a análise comparativa entre as respostas da Gestão e as respostas dos Colaboradores, é notado o alinhamento entre as expectativas da empresa, em relação as competências comportamentais exigidas, com o que os colaboradores realmente possuem e responderam na pesquisa. Dessa forma, é possível concluir que todos os colaboradores da área de sucesso do cliente da *startup* Agenda Edu, possuem as competências exigidas para o cargo em tal setor.

Em relação ao perfil dos profissionais, percebe-se que, quase 100%, são de faixa etária entre 21 a 30, o que corresponde também as expectativas da gestora da área, onde afirma que, para esse cargo, procuram sempre jovens adultos. Vale

destacar também, a importância do Propósito da empresa estar bem claro e objetivo, pois, como analisamos, a maioria dos colaboradores se interessaram em ingressar na empresa, por influência do Propósito.

Além disso, vimos que boa parte dos colaboradores conheceram a *startup* por meio de amigos ou indicações. Vale ressaltar ainda, sobre o perfil acadêmico desses colaboradores, que nenhum possui nível inferior a uma graduação e maioria dos cursos estudados pelos mesmos são voltados para o mundo dos negócios, como curso de Administração (33,33%) e Ciências econômicas (22,22%). Outro curso também feito por 22,22% dos respondentes é o de Pedagogia, o que se torna um diferencial para quem o profissional que o faz e deseja trabalhar na empresa, por conta da *startup* ser do ramo Educacional.

Sobre respostas relacionadas aos dados específicos das pesquisas, percebemos que saber falar inglês fluente não é considerado como essencial para contratação de um novo profissional na *startup*. É percebido também que as principais competências necessárias para contratação de novos profissionais e manutenção dos que já trabalham na empresa, é de ter em seu perfil profissional, os valores da mesma, que são ter mão na massa (ter um foco no trabalho), ter brilho nos olhos (gostar da empresa e de suas atividades), gostar de aprender e ensinar sempre e ser disponível para ajudar. Além dessas, saber trabalhar em equipe foi uma competência bem destacada pela gestora da área.

Ainda sobre as respostas específicas, vale destacar que a empresa também considera como essencial, ao contratar novos profissionais, que o mesmo tenha um perfil adaptável e flexível, goste de trabalhar duro para alcançar as metas, tenha disposição para criar o que ainda não existe e seja disponível para ter experiências diversificadas em projetos da empresa. São pontos considerados como importantes e que podem ser um diferencial, ter conhecimento de metodologias ágeis e ter conhecimento das nomenclaturas de *startups*,

A gestão destacou que o perfil de seus profissionais se assemelha aos de profissionais de outras *startups*, o que podemos considerar como muito importante nesse estudo, pois, o mesmo poderá servir de apoio para profissionais que desejam ingressar na própria Agenda Edu, mas também para os que preferirem ingressar em outras *startups*.

Por fim, concluímos que as análises desse estudo, demonstram um padrão entre o perfil dos profissionais que trabalham em *Startups* e que as competências

mencionadas em todo o estudo, são de suma importância para contratação de novos colaboradores. Dessa forma, o estudo poderá servir como apoio a todos os profissionais que desejam iniciar trabalhos nesse novo mercado.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017: análise Abstartups e Accenture Copyright @ 2018 Abstartups e Accenture. All rights reserved. 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.
- ANDRADE, J. R. G.; OLAVE, M. E. L. Aprendizagem empreendedora experiencial: estudo de múltiplos casos de pequenos empreendedores sergipanos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 44-60, 2015.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Empreendedorismo e armadilhas comportamentais: causalidades, emoções e complexidade**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BLANK, Stevie; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2014.
- BRASSCOM. **Startup**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3dA0mY2>. Acesso em: 10 abr. 2020
- BRASIL. **Lei complementar nº 167**, de 24 de abril de 2019. Dispõe sobre a Empresa Simples de Crédito, institui Inova Simples e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 79, p. 1, 25 abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/382iR6e>. Acesso em: 10 out. 2020.
- DIAS, T. R. F. V.; MARTENS, C. D. P. **Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial Proposição de um Modelo Conceitual**. Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 33, p. 172-202, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/3189>. Acesso em: 25 nov. 2020.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo para visionários**. Rio de Janeiro. Gen, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. São Paulo. Atlas, 2016.
- DORNELAS, J. C. A. **Introdução ao Empreendedorismo: desenvolvendo habilidades para fazer acontecer**. São Paulo. Empreende, 2018.
- EBC, Agência Brasil, Por Débora Brito - Repórter da Agência Brasil, 14/07/2018, **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores#>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- FACHIN, G. **Afinal, o que é uma Startup?** Medium, São Francisco, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/31iCghU>. Acesso em: 20 out. 2020.

FALCÃO, J. P. A. **Startups Law Brasil: o Direito brasileiro rege mas desconhece as startups.** 2017. 160 f. Dissertação (Mestrado em Direito da Regulação) – Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M; MARCONDES, L. P.; **Empreendedorismo estratégico.** São Paulo. Cengage Learning, 2017.

GITAHY, Y. **O que é uma start up?** Empreendedor On-line – Empreendedorismo na Internet e negócios online, 2011. Disponível em: <http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-umastartup/>. Acesso em: 22 jun. 2020.

GRAHAM, P. **Want to start a startup?** [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: <https://bit.ly/31hO044>. Acesso em: 10 jun. 2020

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

HERMANSON, B. **O que é uma start up?** São Paulo: Mundo Sebrae, 2011. Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 23 jun. 2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** Porto Alegre. Bookman, 2014.

KAWASAKI, Guy, 1954. **A arte do começo.** 4 ed. - Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

LONGHI, Fúlvio. **A história da revolução das startups.** Imasters, 2011. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/ahistoria-da-revolucao-dasstartups>. Acesso em: 22 jun. 2020.

MARTINELLI, L. A. S. e FLEMING, E. S. **O Comportamento Empreendedor: a Influência das Características Emocionais na Motivação dos Indivíduos para a Ação Empreendedora.** ENAMPADE, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios.** São Paulo: Atlas, 2014.

PARDINI, D. J., BRANDÃO, M.M., SOUKI, G. Q. Competências e Sistema de Relações Sociais: A Dinâmica dos construtos a Decisão de Empreender nos Serviços de Fisioterapia. **Revista de Negócios**, Blumenau, v13, n. 1, p. 28 – 44, janeiro/março 2008.

PATRÍCIO, S. P.; CANDIDO, C. R. **Empreendedorismo uma perspectiva multidisciplinar.** Rio de Janeiro, Gen, 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A história do empreendedorismo.** 2017. Disponível em: [https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/cotidiano/a-historia-do-empreendedorismo/48798#:~:text=A%20palavra%20empreendedora%20\(entrepreneur\)%20vem,realizar%20a%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20seus](https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/cotidiano/a-historia-do-empreendedorismo/48798#:~:text=A%20palavra%20empreendedora%20(entrepreneur)%20vem,realizar%20a%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20seus). Acesso em: 27 de jun. 2020.

G. LAB. Importância das startups para a renovação e desenvolvimento do mercado. **Revista Época**, 047 set. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2018/09/importancia-das-startups-para-renovacao-e-desenvolvimento-do-mercado.html>. Acesso em: 23 mar. 2019.

TOZZI, Elisa. Cinco competências necessárias para trabalhar em startup. **Revista Exame**, 14 nov. 2014. Disponível em: <https://exame.com/mercados/as-5-competencias-para-quem-quer-ter-sucesso-em-startups/>. Acesso em: 28 jun. 2020.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. 1º Edição. São Paulo: Lua de Papel, 2018.

SANTOS, I. R. **O lado jurídico das startups: empreendedorismo, inovação e responsabilidade social**. 2016. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

SINERGIA. **O perfil ideal de colaboradores para startups**. Disponível em: <http://www.sinergia.sc/blog/o-perfil-ideal-para-as-startups>. Acesso em: 02 jun. 2020.

TACHIZAWA, T; FARIA, M. **Criação de Novos Negócios**. São Paulo. FGV, 2002.

TORRES, Joaquim. **O Guia da Startup**. 1º Edição. São Paulo: Casa do Código, 2012

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 14 ed. – São Paulo; Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Pesquisa e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A - Colaboradores

Esta entrevista tem por objetivo coletar informações para finalizar o estudo monográfico da aluna **Rebeca Beatriz da Rocha Menezes**, do Curso de Administração do Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS, visando investigar quais as competências comportamentais necessárias para colaboradores da área de Sucesso do Cliente de uma *startup*.

A pesquisa está separada em duas partes, na primeira encontram-se as informações gerais para identificação da empresa e na segunda parte encontram-se as perguntas pontuando as estratégias em estudo para identificação.

Parte I - Caracterização do entrevistado

1. Gênero

Feminino Masculino Outros

2. Idade

Menos de 20 anos 21 a 30 31 a 40 41 a 50
 Mais de 50

3. Estado civil

Solteiro Casado Divorciado Viúvo
 União estável ou outros

4. Qual sua escolaridade?

Ensino médio Ensino Superior completo Ensino Superior Incompleto
 Pós-graduado

5. Se superior: área de formação?

6. Se Pós-graduação, em que área?

7. Tempo na empresa

6 meses 1 ano até 2 anos até 3 anos mais de 3 anos

8. Renda média mensal

Até 1 salário-mínimo 1 a 5 salários-mínimos 5 a 10 salários-mínimos
 Mais de 10 salários-mínimos

Parte II - Dados Específicos Dos Colaboradores

9. Você já tinha trabalhado antes em uma Startup?

SIM NÃO

10. O que o motivou a procurar emprego em uma Startup?

Salário Obter conhecimento Me tornar um profissional competente Amigos O propósito da empresa Outro

11. Como você conheceu a Agenda Edu?

Em jornais Por amigos/indicação Em sites de empregos Eventos Via redes sociais Outros

12. Qual sua perspectiva de crescimento na Agenda Edu?

13. O que você planeja para seu futuro profissional?

14. Como a Agenda Edu consegue te ajudar no desenvolvimento das suas competências e habilidades?

15. Selecione a afirmação que mais lhe representa de acordo com as competências listadas abaixo:

- Falo Inglês fluente

Discordo totalmente Discordo parcialmente Nem concordo, nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

- Meu Perfil é adaptável e flexível

Discordo totalmente Discordo parcialmente Nem concordo, nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

- Tenho Conhecimento das nomenclaturas de startups

Discordo totalmente Discordo parcialmente Nem concordo, nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

- Tenho Conhecimento de metodologias ágeis

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente () Concordo totalmente

- Trabalho duro para escalar metas

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente () Concordo totalmente

- Tenho Disposição para criar o que ainda não existe

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente () Concordo totalmente

- Tenho Experiências em projetos diversificados

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente () Concordo totalmente

16. Você acredita que seu perfil se assemelha ao de outros colaboradores da Agenda Edu? Por quê?

Agradecimentos.

APÊNDICE B – Equipe de Gestão

Esta entrevista tem por objetivo coletar informações para finalizar o estudo monográfico da aluna **Rebeca Beatriz da Rocha Menezes**, do Curso de Administração do Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS, visando investigar quais as competências comportamentais necessárias para colaboradores da área de Sucesso do Cliente de uma *startup*.

A pesquisa está separada em duas partes, na primeira encontram-se as informações gerais para identificação da empresa e na segunda parte encontram-se as perguntas pontuando as estratégias em estudo para identificação.

Parte I - Caracterização do entrevistado

1. Gênero
 Feminino Masculino Outros

2. Idade
 Menos de 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos
 Mais de 50

3. Estado civil
 Solteiro Casado Divorciado Viúvo
 União estável ou outros

4. Qual sua escolaridade?
 Ensino médio Ensino Superior completo Ensino Superior Incompleto
 Pós-graduado

5. Se superior: área de formação?

6. Se Pós-graduação, em que área?

Parte II - Dados da Startup

7. Como surgiu a sua ideia do negócio.

8. Como foi o processo de implementação da ideia?

9. Quais foram os maiores desafios para implementar a ideia?

10. O que você fez para dar conta desses desafios

11. Como que as pessoas são distribuídas na empresa?

12. Quais as competências profissionais básicas necessárias para ingressar na empresa?

13. E no setor de Sucesso do Clientes?

14. Por que os funcionários do setor em pauta devem possuir tais competências?

15. Das competências destacadas, qual (is) você julga fundamental (is) para gerenciar o setor?

16. Quando você observa a maioria das empresas de hoje, você acha que a gestão da sua empresa se assemelha ou difere da gestão da maioria das empresas?

17. Para trabalhar na área de Sucesso do Cliente da Agenda Edu, os candidatos precisam ter:

- Inglês fluente

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente () Concordo totalmente

- Perfil e adaptável e flexível

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente () Concordo totalmente

- Conhecimento das nomenclaturas de startups

- () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo
() Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Conhecimento de metodologias ágeis
- () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo
() Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Trabalhar para escalar metas
- () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo
() Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Ter Disposição para criar o que ainda não existe
- () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo
() Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Disponível para experiências em projetos diversificados
- () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Nem concordo, nem discordo
() Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Agradecimentos.