UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Miguel Lucas dos Santos Yaya

A RELAÇÃO DAS HABILIDADES DE GESTÃO NO RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE DO EMPREENDEDOR DE STARTUP

RIO GRANDE
2025

Miguel Lucas dos Santos Yaya

A RELAÇÃO DAS HABILIDADES DE GESTÃO NO RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE DO EMPREENDEDOR DE STARTUP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – PPGA/FURG como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientadora: Profa. Dra. Lívia Castro D'Avila.

RIO GRANDE

2025

Ficha Catalográfica

Y35r Yaya, Miguel Lucas dos Santos.
A relação das habilidades de gestão no reconhecimento de oportunidade do empreendedor de startup / Miguel Lucas dos Santos Yaya . – 2025.
125 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2025.
Orientadora: Dra. Lívia Castro D'Avila.

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Startup. 4. Teoria da racionalidade limitada. I. D'Avila, Lívia Castro. II. Título.

CDU 658

Catalogação na Fonte: Bibliotecária Sabrina Vaz da Silva CRB 10/2243

SERVIÇO
PÚBLICO
FEDERAL

MINISTÉRIO
DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG

COORD CUR DE PG EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE REUNIÃO, DE 15 DE ABRIL DE 2025

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos 15 dias do mês de Abril de dois mil e vinte e cinco, às 14h, realizou-se a defesa de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível mestrado, da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, no ambiente virtual da SEaD, cuja Banca foi constituída pelos professores: Lívia Castro D'Ávila, Ana Paula Capuano da Cruz e Rodrigo Marques de Almeida Guerra, para arguir do mestrando **Miguel Lucas dos Santos Yaya**. Após a apresentação da dissertação intitulada "***A RELAÇÃO DAS HABILIDADES DE GESTÃO NO RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE DO EMPREENDEDOR DE STARTUP***" e a arguição dos avaliadores seguida de defesa, a Banca reuniu-se e considerou o trabalho___aprovado_____, emitindo o parecer a seguir:

_____observar considerações da banca_____

Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente Ata que após lida e aprovada será assinada pelos membros componentes da Banca.

Documento assinado digitalmente
gov.br
LIVIA CASTRO DAVILA
Data: 07/10/2026 14:40:45-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Lívia Castro D'Ávila
Orientadora

Documento assinado digitalmente
gov.br
ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ
Data: 07/10/2026 14:55:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Ana Paula Capuano da Cruz
PPGA-PPGCONT-FURG

Documento assinado digitalmente
gov.br
RODRIGO MARQUES DE ALMEIDA GUERRA
Data: 09/10/2026 11:13:18-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Rodrigo Marques de Almida Guerra
PPGA-UFSM

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho de Pesquisa..... 31
Figura 2 - Fluxo de informações nas diferentes fases de uma revisão sistemática (RSL) 33
Figura 3 – Modelo Estrutural..... 59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese motivos para o fracasso de Startups..... 5
Quadro 2 - Definições do termo Reconhecimento de Oportunidade..... 29
Quadro 3 – Construtos e seus itens formulados 38
Quadro 4 - Critérios validados pelo painel de especialista..... 45
Quadro 5 – Itens eliminados após rotação Varimax 55
Quadro 6 - Resultado do Modelo Estrutural da pesquisa 66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese dos temas..... 35
Tabela 2 – Frequência de Variáveis 35
Tabela 3 – Definição de Habilidades de Gestão na revisão da literatura 36
Tabela 4 – Frequência de citação de Habilidades..... 37
Tabela 5 – Funções dos respondentes..... 40
Tabela 6 - Resumo das sete etapas do MFD..... 42
Tabela 7 – Resultado Análise Fuzzy..... 43
Tabela 8 - Características sociodemográficas da amostra 47
Tabela 9 - Formação em Gestão 48
Tabela 10 – Experiência prévia 49
Tabela 11 – Tempo de experiência..... 50
Tabela 12 – Startups que foram incubadas/ Não incubadas 51
Tabela 13 – Fase de desenvolvimento da Startups 51
Tabela 14 – Setor de atuação da Startup..... 52
Tabela 15 – Regiões onde as startups estão localizadas 52
Tabela 16 - Análise Fatorial Exploratória (rotação Varimax)..... 54
Tabela 17 - Análise Fatorial Exploratória (rotação Varimax)..... 55
Tabela 18 - Análise Fatorial Confirmatória 57
Tabela 19 – Variância compartilhada..... 58

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO 1
1.1 OBJETIVOS 3
1.2 JUSTIFICATIVA 4
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 7
2 REFERENCIAL TEÓRICO 7
2.1 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA 8
2.2 RACIONALIDADE LIMITADA 12
2.3 HABILIDADES NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO 16
2.4 HABILIDADES DE GESTÃO 19
2.4.1 Organização 19
2.4.2 Liderança 21
2.4.3 Controle 22
2.4.4 Planejamento 24
2.4.5 Inovação 25
2.5 RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE 27
3 METODOLOGIA 29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 30
3.2 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO 32
3.2.1 Revisão da literatura 32
3.2.2 Desenvolvimento do questionário 37
3.2.3 Pré-teste e refinamento do instrumento 39
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS 46
3.4 ANÁLISE DE DADOS 46
4 RESULTADOS 47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 47
4.2 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA 53
4.3 ANÁLISE DO MODELO CONCEITUAL 56
4.3.1 Modelo de Mensuração 56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 68
6. REFERENCIAS 73
APÊNDICE A – FORMULÁRIO RESPONDIDO PELOS ESPECIALISTAS 89
APÊNDICE B – FORMULÁRIO RESPONDIDO PELOS GESTORES DE STARTUPS 107

RESUMO

Este estudo insere-se no contexto do empreendedorismo em startups, caracterizado por elevados níveis de incerteza, dinamismo e necessidade constante de adaptação. Nesse cenário, compreender os fatores que influenciam o reconhecimento de oportunidades torna-se fundamental. Embora a literatura explore amplamente tanto as habilidades gerenciais quanto o reconhecimento de oportunidades, ainda há lacunas quanto à relação entre esses construtos, especialmente no contexto de startups e sob a perspectiva da tomada de decisão limitada. Assim, este estudo tem como objetivo analisar como as habilidades de gestão (planejamento, liderança, organização e controle) influenciam o reconhecimento de oportunidades por empreendedores de startups.

O trabalho fundamenta-se na Teoria da Racionalidade Limitada de Herbert Simon, reconhecendo que as decisões gerenciais são condicionadas por limitações cognitivas, o que demanda o uso de heurísticas e abordagens adaptativas. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionário a empreendedores de startups. Para a validação do instrumento, utilizou-se análise fatorial confirmatória (AFC), considerando a normalidade da distribuição dos dados, e, para a análise das relações entre as variáveis, foram realizadas regressões múltiplas com o auxílio do software SmartPLS.

Os resultados indicam que as habilidades gerenciais exercem influência positiva e significativa sobre o reconhecimento de oportunidades, sendo as dimensões de liderança e planejamento as mais relevantes nesse processo. Como contribuições teóricas, o estudo avança ao integrar os campos de gestão e empreendedorismo, evidenciando o papel das capacidades gerenciais na identificação de oportunidades em ambientes de alta incerteza. Do ponto de vista gerencial, os achados oferecem subsídios para o desenvolvimento de programas de capacitação empreendedora e para a formulação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento do ecossistema de startups.

Como limitações, destaca-se o uso de dados autorrelatados e a amostra não probabilística, o que pode restringir a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, recomenda-se a utilização de abordagens longitudinais, ampliação da amostra e a inclusão de variáveis contextuais que possam influenciar essa relação, contribuindo para o aprofundamento do tema.

1 INTRODUÇÃO

A gestão e sustentabilidade de uma empresa é um desafio significativo que motiva milhares de empreendedores no Brasil e no mundo (Gonçalves et al., 2020; Chervona, 2023). Inúmeros fatores internos e externos exigem a atenção constante de gestores que estão na liderança de seus negócios. É importante ressaltar que os empreendedores são, antes de tudo, seres humanos, com capacidades limitadas para gerenciar uma vasta e variável quantidade de informações que impactam suas empresas. Ainda assim, com os recursos e habilidades que possuem, precisam tomar decisões, sejam elas decisões de nível tático e operacional ou sejam elas decisões estratégicas, que guiarão o destino de seus negócios (Jordão et al., 2020; Nadolna e Beyer, 2021).

Ao analisar a tomada de decisão dos empreendedores, torna-se fundamental considerar a Teoria da Racionalidade Limitada, proposta por Herbert Simon (1997), que sugere que os tomadores de decisão enfrentam limitações cognitivas, temporais e informacionais, impossibilitando a análise exaustiva de todas as alternativas disponíveis. Dessa forma, os gestores utilizam heurísticas e simplificações para lidar com a complexidade do ambiente de negócios, o que influencia diretamente sua capacidade de reconhecer oportunidades e formular estratégias eficazes (Burgos, Kittler & Walsh, 2020).

Quando se trata de empresas já consolidadas ou de setores mais tradicionais do mercado, os empreendedores podem contar com diversas ferramentas para auxiliá-los em sua rotina como administradores. Entre essas ferramentas estão a experiência adquirida por meio do conhecimento acumulado no negócio anterior ou atual, teorias e estudos de casos consolidados na área do empreendedorismo, e dados de décadas anteriores do mercado onde atuam (Burgos, Kittler e Walsh, 2020; Cristofaro, 2017). No entanto, os empreendedores de startups enfrentam grandes desvantagens, uma vez que, inseridos em um ambiente altamente inovador, instável, disruptivo e acelerado, esses empreendedores podem ter mais dificuldade de obter/conhecer habilidades para auxiliar na tomada de decisões, na criação de estratégias e no reconhecimento de oportunidades (Blank, 2013; McGrath, 2010).

Essa diferença no contexto operacional entre empresas tradicionais e startups destaca a importância do ambiente em que cada tipo de empreendedor atua. Nas empresas tradicionais, a estabilidade do mercado e a previsibilidade das operações permitem uma abordagem mais estruturada e baseada em experiências passadas. Já nas startups, o ambiente volátil exige uma

abordagem mais ágil e adaptativa, onde a capacidade de inovar e responder rapidamente às mudanças do mercado é crucial. Nesse cenário, os empreendedores de startups precisam desenvolver uma série de habilidades específicas para atravessar pelas incertezas e aproveitar as oportunidades que surgem em um mercado em constante evolução (Bortolini et al., 2018; Hoang; Nguyen e Nguyen, 2023).

A gestão eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer organização, exigindo que os empreendedores possuam não apenas o conhecimento e as ferramentas funcionais para criar empreendimentos, mas também um conjunto abrangente de habilidades para geri-las (Laine et al., 2019. No contexto particular desse estudo, foi adotado um conjunto definido como Habilidades de Gestão. Essas habilidades podem ser definidas como a capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar com eficácia os recursos dentro de uma organização para atingir seus objetivos (Umar et al., 2023). As Habilidades de Gestão abrangem desde a alocação eficiente de recursos financeiros até a gestão de talentos e a adaptação às mudanças do mercado, proporcionando uma base sólida para o crescimento sustentável (Stuetzer et al., 2013).

Nesse contexto, o reconhecimento de oportunidades emerge como uma capacidade essencial para os empreendedores, especialmente aqueles que operam em ambientes dinâmicos e imprevisíveis. A capacidade de identificar e aproveitar novas oportunidades pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento. O conceito de reconhecimento de oportunidade envolve um conjunto de ideias, crenças e possíveis ações não apenas para identificar novos compradores ou entrar em novos mercados, mas também para criar e desenvolver produtos e serviços novos ou otimizar e inovar nos existentes, improvisar mecanismos de produção e identificar novas fontes. Trata-se de reconhecer matérias-primas e identificar oportunidades para alcançar economias de escala mais elevadas, penetrar em mercados existentes ou explorar novos mercados (Bagheri e Harrison, 2020; Sambasivan, Abdul e Yusop, 2009; Bamata e Phiri, 2022).

No cenário dinâmico e altamente competitivo das empresas modernas, as startups emergiram como agentes disruptivos, desafiando as normas estabelecidas e redefinindo as estratégias de negócios (Nambisan, 2017). No entanto, enquanto o empreendedorismo e a inovação são celebrados, o campo do empreendedorismo ainda carece de teorias consolidadas que abordem adequadamente as peculiaridades das startups, principalmente aquelas que emergem no ambiente digital (Nambisan, 2017; Niyawanont, 2023; Santos e Torkomian, 2021).

Dentro desse cenário de criação e lançamento de um negócio, o trabalho do empreendedor é multifacetado, abrangendo uma variedade de tarefas, desde a elaboração do modelo de negócios até a contratação de funcionários e a captação de recursos financeiros (Stuetzer et al., 2013). Esse perfil não se restringe apenas a habilidades técnicas, mas também inclui características intrínsecas que refletem uma mentalidade empreendedora (Lazea, 2005). As habilidades essenciais para um empreendedor envolvem tanto conhecimentos prévios quanto aqueles adquiridos ao longo do tempo, que orientam suas ações e comportamentos (Stuetzer et al., 2013).

Tendo como base essa contextualização, emerge a pergunta de pesquisa que esta dissertação propõe responder: *quais habilidades de gestão (controle, liderança, organização e planejamento) têm relação significativa na capacidade dos empreendedores de startup de reconhecerem oportunidades de mercado?*

Entendendo que as habilidades dos empreendedores são influenciadas pelo contexto social, político e econômico em que se desenvolvem, é importante ressaltar que este estudo pretende abranger empreendedores de startups em todo o Brasil. Segundo pesquisa da Cortex, com apoio da Endeavor (2023), o país contava com 12.040 startups ativas, evidenciando a relevância desse ecossistema para a inovação e o desenvolvimento econômico.

Dado que esses empreendedores estão sujeitos às mesmas normativas legais e fiscais, além de operarem em um mercado diverso, porém com particularidades homogêneas, a abrangência nacional da pesquisa permitirá identificar e classificar a relevância das habilidades empreendedoras de acordo com o campo de mercado e as distribuições geográficas em que desenvolvem seus produtos ou serviços.

1.1 OBJETIVOS

Com base na definição do problema, os objetivos descritos a seguir buscam responder à questão de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação de diferentes Habilidades de Gestão no Reconhecimento de oportunidades por parte do empreendedor.

Objetivos específicos

Para aquiescência ao objetivo geral serão propostos os seguintes objetivos específicos:

a. Desenvolver uma escala para avaliar as habilidades de gestão e o reconhecimento de oportunidades dos empreendedores.
b. Validar a escala de habilidades gerenciais proposta.
c. Avaliar a relação das habilidades de gestão no reconhecimento de oportunidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

As startups, por definição, operam em ambientes de alta incerteza e requerem esforços constantes de inovação e adaptação (Ries, 2018; Bortolini et al., 2018). Diferentemente de empresas tradicionais, que frequentemente contam com estruturas consolidadas e processos bem definidos, essas organizações enfrentam desafios relacionados à necessidade de decisões ágeis e estratégicas em contextos muitas vezes voláteis (Blank, 2013).

Nesse sentido, embora Habilidades Empreendedoras como a criatividade, disposição ao risco e capacidade inovadora sejam amplamente discutidas, observa-se uma lacuna significativa na análise do papel das habilidades de gestão, como liderança, planejamento, controle e organização, essenciais para o crescimento sustentável dessas empresas (Stuetzer et al., 2013; Sandberg, 2023, Smith et al.,2007).

De acordo com os dados da Cortex (com apoio da Endeavor, 2023), o Brasil possui cerca de 12.040 startups ativas. Apesar desse número expressivo, um percentual significativo dessas empresas não consegue atingir o segundo ano de operação. Pesquisas realizadas no Brasil ao longo da última década já indicavam a alta taxa de mortalidade das startups no país. Um estudo da Fundação Dom Cabral (2014) revelou que pelo menos 25% das startups encerravam suas atividades em menos de um ano, 50% em até quatro anos e 75% em até treze anos. De acordo com a consultoria e auditoria PwC Brasil (Folha, 2019), nove em cada dez startups brasileiras acabam encerrando suas operações. O relatório do Sebrae (2023) também confirma essa tendência, destacando que, devido ao alto risco inerente ao setor, 90% das startups não sobrevivem aos primeiros anos de atividade.

Conforme resumido no Quadro 1, estudos identificam que essa elevada taxa de mortalidade está frequentemente associada a deficiências gerenciais que vão desde problemas no planejamento estratégico até a gestão financeira e de pessoa. Essas limitações afetam a capacidade de estruturar processos internos robustos, gerir equipes e responder às oscilações do mercado, comprometendo, assim, a viabilidade e longevidade das startups.

Quadro 1: Síntese motivos para o fracasso de Startups

Motivos para o Fracasso	Descrição	Referências
Dificuldade de acesso a capital, timing inadequado e desconsideração do feedback do consumidor	Falta de recursos financeiros para expansão e desenvolvimento.	Mikle (2020)
	Lançamento prematuro ou tardio de produtos no mercado.	
	Falta de alinhamento entre produto e necessidades do mercado.	
Dificuldade de aprendizagem organizacional, dificuldade de acesso a financiamento, excesso de regulamentação e dificuldade de inovação	Pouco tempo para testar hipóteses e adaptar o modelo de negócio.	Albuquerque, Moura & Bonfim (2022)
	Falta de crédito e investimentos para crescimento.	
	Barreiras burocráticas que dificultam a operação da startup.	
	Barreiras tecnológicas e resistência do mercado a novidades.	
Definição inadequada de preços, estratégias de marketing ineficazes, falta de experiência dos fundadores, má gestão, falta de planejamento estratégico e rede de contatos insuficiente	Preços altos afastam clientes; preços baixos reduzem lucratividade.	Akter & Iqbal (2020)
	Falta de visibilidade e dificuldades na captação de clientes.	
	Decisões erradas devido à inexperiência gerencial.	
	Ineficiência operacional e dificuldade na tomada de decisões.	
	Dificuldade de acesso a investidores, mentores e parcerias.	
Ausência de planejamento financeiro e mentalidade científica excessiva	Fluxo de caixa desorganizado, desperdício de recursos.	Kume (2023)
	Foco técnico que não se traduz em sucesso comercial.	

Fonte: Dados da pesquisa

Adicionalmente, a Teoria da Racionalidade Limitada, proposta por Herbert Simon (1997), proporciona uma base teórica valiosa para compreender as decisões tomadas por empreendedores,

destacando as limitações cognitivas, temporais e informacionais que influenciam esses agentes. No contexto das startups, essas dificuldades são ampliadas pela ausência de experiências passadas, exigindo que os gestores desenvolvam heurísticas e formas alternativas de decisão (McGrath, 2010).

O reconhecimento de oportunidades é um elemento central para o sucesso das startups e depende tanto de habilidades empreendedoras quanto gerenciais. Enquanto as primeiras são fundamentais para explorar lacunas no mercado, as segundas garantem que essas oportunidades sejam aproveitadas de forma estruturada e escalável (Botha, 2015; Umár et al., 2023, Smith et al., 2007). Nesse sentido, habilidades como liderança eficaz, planejamento estratégico, controle adequado de recursos e organização de processos são diferenciais significativos que podem determinar o sucesso ou o fracasso de iniciativas empreendedoras.

A literatura demonstra que habilidades de gestão são particularmente valiosas para lidar com ambientes incertos e voláteis, como os enfrentados por startups tecnológicas e inovadoras. Por exemplo, empreendedores que conseguem gerir fluxos de caixa, liderar suas equipes e implementar processos organizacionais eficientes apresentam taxas mais altas de sobrevivência e crescimento (Prommer, Tiberius e Kraus, 2020).

Ao abordar essa temática, a pesquisa contribui significativamente para o campo acadêmico e prático, ao explorar a relação entre habilidades de gestão e reconhecimento de oportunidades. O desenvolvimento de instrumentos para avaliar tais relações, como uma escala gerencial validada, permitirá não apenas a análise teórica, mas também a aplicação prática das conclusões em programas de capacitação de empreendedores e políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo.

Além disso, o estudo fortalece o papel da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) como uma instituição comprometida com o avanço da inovação e do empreendedorismo. A integração de conhecimentos sobre gestão no ensino e na extensão universitária pode aprimorar a formação de novos profissionais e impactar positivamente o ecossistema empreendedor da região.

Assim, ao investigar como as habilidades de gestão influenciam o reconhecimento de oportunidades, este estudo busca preencher uma lacuna importante na literatura, fornecendo insights relevantes para empreendedores, investidores, formuladores de políticas e educadores. Com isso, espera-se que os resultados promovam um ecossistema mais resiliente, escalável e bem-sucedido, fortalecendo as bases para o crescimento sustentável das startups brasileiras.

Com base nessa contextualização, esta pesquisa justifica-se ao propor desenvolver um instrumento de validação das Habilidades de Gestão do empreendedor de uma Startup, que melhore sua capacidade de reconhecer oportunidades, para sustentar e desenvolver seu negócio.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta- se a introdução, onde se delimitou o tema e problema de pesquisa, por conseguinte são desenvolvidos o objetivo geral e específicos propostos que corroborarão para responder o problema dessa pesquisa.

Neste mesmo capítulo discorre-se a justificativa da pesquisa, assim como as contribuições e o detalhamento da estrutura da pesquisa. Já no segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, explanando os temas: Tomada de decisão Estratégica, Racionalidade Limitada, Habilidades no contexto do empreendedorismo, Habilidades de Gestão e Reconhecimento de Oportunidade, para dar o arcabouço teórico-conceitual para as hipóteses apresentadas.

Já o terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos realizados para a concepção desta pesquisa, o desenvolvimento do instrumento, as variáveis, classificação da pesquisa, a amostra e a coleta dos dados. Enquanto o quarto capítulo apresenta os resultados e sua discussão. Por fim, no capítulo 5, apresentam-se as considerações finais do estudo, destacando-se as conclusões da pesquisa, suas contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se a revisão da literatura referente aos diferentes aspectos abordados nesta dissertação e sua relação com a questão de pesquisa e os objetivos propostos no estudo. Assim, serão aprofundados os seguintes tópicos: Tomada de decisão estratégica, Racionalidade Limitada, Habilidades no contexto do empreendedorismo, Habilidades de Gestão e por fim, o Reconhecimento de Oportunidade.

2.1 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Colocar em pauta o sucesso, a performance e a sobrevivência de um negócio implicam retroceder e analisar as estratégias que delinearam esses resultados, os quais materializam a a ação do gestor, o qual é a figura que define a direção a ser seguida (Gonzalez et al., 2023; Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Portanto, compreender o papel do tomador de decisão – o gestor - e o processo da tomada de decisão é essencial para desvendar as nuances que impulsionam o êxito empresarial.

A tomada de decisão como fenômeno concreto, abrange várias disciplinas e campos do conhecimento, se tornando assim fundamental em todos os níveis das organizações. Se manifestando em cada umas das esferas organizacionais e atingindo transversalmente as decisões de processo desde o nível individual – o gestor tomando decisões pontuais - até o grupal e organizacional – onde é um conjunto de gestores que discutem e colocam seus pareceres para a tomada de decisão - (Jordão et al., 2020; Bagheri e Harrison, 2020).

Para os gestores em diferentes organizações, a tomada de decisão tem se tornado um processo com preocupação em crescimento, posto que demanda que suas habilidades cognitivas sejam materializadas na capacidade de identificar oportunidades, resolver problemas de forma imediata e antecipar ameaças futuras (Jordão et al., 2020; Nadolna e Beyer, 2021).

Considerada como central dentro do campo de estudos em estratégia, a tomada de decisão se perfila como o primeiro passo para entender como as empresas definem seu rumo para se desenvolver e alcançar vantagem competitiva no seu campo de ação (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). De tal forma que, o processo de tomada de decisão não se apresenta de forma isolada ou autoritária, posto que envolve uma única seleção, de opções entre diversas alternativas apresentadas, que tomam como base os objetivos organizacionais, os recursos disponíveis para executar a decisão e as condições do ambiente interno e externo da organização (Nadolna e Beyer, 2021; Blundo et al., 2021).

A ligação entre o empreendedorismo e a tomada de decisão parece bem investigada. Por exemplo, os estudiosos sugerem que a tomada de decisão empreendedora é afetada pelo nível de educação, formação, experiência e competências (Laine eta al., 2019); a percepção do ambiente (Bamata et al., 2019); gênero (Umar et al., 2023); planejamento e planos de negócios subjacentes (Wattanakomol e Silpcharu, 2023); e condições da indústria (Bamata e Phiri, 2022), entre outros.

É importante ressaltar que a tomada de decisão, como categoria geral, abrange diferentes níveis de decisões dentro de uma organização. Partindo das decisões operacionais até as decisões

estratégicas (Stanton e Roelich, 2021). Sendo que as decisões operacionais são definidas como aquelas tomadas diariamente, envolvendo a gestão de recursos imediatos e a execução de tarefas rotineiras.

Essas decisões, embora possam parecer de um impacto menor, são fundamentais para o funcionamento eficiente da organização, posto que mantem a dinâmica da organização no dia a dia, possibilitando constituir a base para o delineamento de estratégias de amplo impacto. Se tornando a base histórica do compilado de experiencias que determinam o caminho de crescimento da organização. De tal forma que as decisões operacionais dão espaço para as decisões táticas, as quais são aquelas que envolvem a alocação de recursos a médio prazo e a implementação de planos específicos que suportam as estratégias maiores da empresa (Khalifa, 2021; Kovac e Djurdjevic, 2020). Conseguindo assim que exista um amalgama coerente entre a operação e a projeção desta no desenvolvimento a futuro da empresa.

As decisões estratégicas, no topo dessa hierarquia, são aquelas que determinam a direção de longo prazo da organização, comprometendo recursos significativos e estabelecendo precedentes para ações futuras. Iniciando assim uma cadeia de decisões subsequentes que delimitam o potencial e alcance da organização. Essas decisões são críticas, pois afetam a capacidade da empresa de se adaptar, crescer e permanecer competitiva no mercado (Khalifa, 2021; Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

As decisões estratégicas, são tomadas pela alta administração - Gestores de alto nível - e envolvem diferentes fatores como: a definição de objetivos de longo prazo, a determinação de novas direções estratégicas e a adaptação às mudanças no ambiente externo. As quais tem um impacto direto na percepção interna e externa da organização. Estas decisões estratégicas envolvem também decisões administrativas e de gestão ao alocar uma quantidade substancial de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. As decisões estratégicas visam posicionar a empresa de maneira competitiva no mercado, respondendo a tendências emergentes, novas oportunidades e potenciais ameaças (Khalifa, 2021; Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 1976; Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

Essas decisões estabelecem precedentes para criar uma base de experiencias para futuras ações e políticas dentro da organização. Por exemplo, a decisão de entrar em um novo mercado não apenas requer um investimento inicial significativo, mas também estabelece uma nova direção

estratégica que influenciará decisões subsequentes relacionadas a marketing, operações e desenvolvimento de produtos (Stanton e Roelich, 2021).

Este efeito cascata significa que uma decisão estratégica pode levar a uma série de decisões menores, todas alinhadas ao objetivo maior (Dean e Sharfman, 1996). Estas decisões menores, embora menos visíveis, são essenciais para a implementação bem-sucedida da estratégia principal, pois cada uma contribui para o alinhamento das operações diárias com a visão estratégica da empresa.

Devido à sua magnitude, as decisões estratégicas não se baseiam em condições concretas e definitivas, mas se desenvolvem a partir de incertezas e riscos que são difíceis de reverter. Demandando assim um processo de estratégia coletivo onde na maioria dos casos frente a pressão do tempo e do mercado recai no gestor principal a tomada da decisão (Nadolna & Beyer, 2021; Shepherd e Rudd, 2013).

Ao comprometer uma quantidade significativa de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, essas decisões envolvem um alto grau de complexidade e ambiguidade. Já que frente a dinâmica dos mercados as informações para a tomada de decisão são bastante limitadas ou inexistentes, o que força aos gestores a desenvolverem diferentes habilidades que deem a possibilidade de tomar decisões com o conhecimento limitado do contexto que este tem. (Blundo et al., 2021; Nadolna e Beyer, 2021).

Este nível de compromisso implica que qualquer tipo de erro ou desvio a raiz da decisão tomada com um conhecimento limitado das condições relacionadas à decisão, pode ter consequências duradouras e potencialmente prejudiciais para a organização (Nadolna & Beyer, 2021).

Esse processo de tomada de decisão leva em consideração a capacidade de julgamento e intuição, além da análise racional e quantitativa (Elbanna, 2006). A forma de exemplo, a decisão de lançar um novo produto ou entrar em um novo mercado requer a avaliação de muitos fatores desconhecidos, como a resposta do consumidor, a reação dos concorrentes e as condições macroeconômicas.

Estas decisões por si, recolhem diversas experiencias e conhecimentos da equipe pertencente ao gestor, o que se torna uma atividade coletiva de desenvolvimento que por muito converge sempre na decisão do gestor principal, ou do grupo de gestores. Fazendo que que o alto

nível de dados e informação para a delimitação da estratégia amplie a responsabilidade frente a tomada de decisão (Burgos, Kittler e Walsh, 2020; Langley et al., 1995).

Os líderes encarregados de decisões estratégicas precisam possuir uma compreensão profunda da organização e do ambiente competitivo em que ela opera, além de uma visão clara do futuro desejado para a empresa (Gonzalez et al., 2023). Esses elementos tornam a tarefa de coletar e analisar informações detalhadas e atualizadas ainda mais complexa (Nadolna e Beyer, 2021). Portanto, os líderes precisam confiar em seu julgamento (Emmanuel, Harris e Komakechet, 2010), em seus preconceitos (Kahneman, Slovic e Tversly, 1982), na sua intuição (Elbanna e Fadol, 2016) e na sua capacidade de tomar decisões com informações parciais.

Esses líderes, devem ser capazes de analisar dados complexos, reconhecer padrões e tendências, e tomar decisões informadas que alinhem os recursos e capacidades da organização com as possíveis oportunidades futuras, que surgem como consequências das decisões tomadas, o que faz que as possíveis conexões e vínculos sejam também um elemento que institui a tomada de decisão (Reymen et al., 2015; Mayer-Haug et al., 2013; Rauch e Frese, 2007).

A centralização da decisão estratégica implica também, um compromisso com a execução e implementação dessas decisões. Os líderes devem ser capazes de comunicar claramente a visão e as estratégias para todos os níveis da organização, assegurando que todos os funcionários compreendam e apoiem os objetivos estratégicos. Estes compromissos, também envolvem a capacidade de mobilizar recursos, inspirar e motivar equipes, e monitorar continuamente o progresso para ajustar estratégias conforme necessário, manifestando assim que a tomada de decisão tem um impacto direto sobre o ambiente interno da organização e o encaminhamento da equipe frente a execução das tarefas fruto das decisões (Wattanakomol e Silpcharu, 2023; Bagheri e Harrison, 2020; Shepherd & Rudd, 2013).

A pressão para tomar decisões estratégicas com informações limitadas pode levar os gestores a buscarem o conselho e a colaboração de especialistas internos e externos. Construir uma rede de consultores, analistas e outros líderes do setor pode proporcionar insights valiosos que compensam a falta de conhecimento direto sobre o contexto específico. Essa abordagem colaborativa não apenas enriquece o processo da tomada decisão, mas também distribui a responsabilidade, criando um ambiente mais robusto para a tomada de decisões (Nadolna & Beyer, 2021; Haug et al., 2013).

A importância de ferramentas e tecnologias de apoio à decisão também não pode ser subestimada (Stanton & Roelich, 2021). Sistemas de inteligência de negócios, análise de dados e simulações podem fornecer informações críticas e ajudar a modelar cenários potenciais, permitindo que os gestores façam escolhas mais informadas, mesmo em face de incertezas significativas. Essas ferramentas podem fornecer aos gestores insights rápidos e acionáveis, ajudando a compensar a falta de tempo para análises detalhadas (Nadolna & Beyer, 2021; Stanton & Roelich, 2021).

Em face de todo o descrito anteriormente, é possível evidenciar como os tomadores de decisão desenvolvem uma série de estratégias para mitigar essas limitações. Uma delas é a utilização de heurísticas ou "regras práticas" que facilitam a rápida avaliação de opções (Rauch e Frese, 2007; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Embora essas heurísticas possam acelerar o processo de decisão, elas também podem introduzir vieses e erros se não forem aplicadas com cuidado (Simon, 1955).

Outra abordagem é a implementação de processos de tomada de decisão iterativos, onde as decisões são revisadas e ajustadas continuamente à medida que novas informações se tornam disponíveis. Isso permite uma maior flexibilidade e adaptabilidade, o que ajuda a corrigir o curso e mitigar riscos emergentes (Shepherd & Rudd, 2013; Haug et al., 2013).

A colaboração e a comunicação eficaz dentro da equipe e com as partes interessadas também são cruciais (Wattanakomol e Silpcharu, 2023). Envolver múltiplas perspectivas pode ajudar a identificar riscos que um único tomador de decisão pode não perceber e enriquecer a base de informações disponível. Cultivar uma cultura organizacional que valorize a transparência e o feedback pode facilitar um processo de tomada de decisão mais robusto, mesmo sob pressão de tempo (Bagheri e Harrison, 2020).

2.2 RACIONALIDADE LIMITADA

As ideias anteriormente descritas sobre o conhecimento inerente à decisão estratégica, materializadas na figura do tomador de decisão, demandam o desenvolvimento de conceitos práticos para o empreendedor. É essencial entender como o empreendedor organiza sua racionalidade diante das demandas da empresa, em relação aos movimentos do mercado e ao seu ambiente. Este capítulo explorará a teoria da racionalidade limitada, examinando como as limitações cognitivas e contextuais influenciam o processo decisório dos empreendedores.

Discutir o conceito de racionalidade ligado ao tomador de decisão evoca resgatar a contribuição feita por Simon (1997), quem foi um dos primeiros a reconhecer que, enquanto o homos economicus tenta lidar com a complexidade total do mundo real, ou seja, com o modelo econômico tradicional que assume, que os indivíduos possuem uma capacidade ilimitada de processamento de informações e podem considerar todas as variáveis e alternativas possíveis para tomar a decisão mais racional, caminha em contradição posto que a realidade prática é bastante diferente (Jordão et al., 2020).

Simon (1997) introduziu a ideia de "racionalidade limitada", sugerindo que os gestores, na verdade, enfrentam limitações de tempo, informações e capacidade cognitiva (Burgos, Kittler e Walsh, 2020). Enquanto a racionalidade do homem é desenvolvida, é percebida também as limitações frente a oportunidades de atuação (Thorstad, 2023). Isso significa que, apesar dos avanços no entendimento e na aplicação de processos racionais de tomada de decisão, os indivíduos ainda enfrentam desafios significativos ao tentar maximizar suas escolhas. Essas limitações incluem a capacidade restrita de processamento de informações, a influência de fatores emocionais e contextuais, e a disponibilidade escassa de tempo e recursos (Burgos, Kittler e Walsh, 2020; Blundo et al., 2021; Nadolna e Beyer, 2021).

Isto se evidencia em diferentes pesquisas que mostram que o tomador de decisão, frente ao leque de informações, tende a fragmentar e olhar estas -decisões- de forma positivista, indicando que, a fragmentação da informação reduz o nível de desconhecimento a possibilidades de atuação em situações mais concretas. Esse comportamento, apresentado no capítulo anterior, como simplificação heurística, ajuda os gestores a lidarem com a complexidade e a incerteza, permitindo um enfoque em aspectos mais gerenciáveis e tangíveis dos problemas. Ao adotar essa abordagem, eles são capazes de tomar decisões mais rapidamente, embora com o risco de ignorar algumas nuances importantes, priorizando a eficiência e a praticidade na resolução de questões organizacionais. Essa simplificação pode resultar em erros, mas é uma consequência inevitável das limitações inerentes à razão e ao conhecimento humano, não havendo alternativa mais realista (Jordão et al., 2020; Burgos, Kittler e Walsh, 2020; Simon, 1976).

A decisão pode ser mais fácil de ser tomada, desenvolvendo diferentes regras práticas que se estruturam como um arcabouço para suas futuras experiências (Simon, 1976). Essas regras, ou heurísticas, são baseadas em experiências passadas e no conhecimento acumulado, permitindo que os tomadores de decisão respondam de forma mais eficiente e eficaz a situações semelhantes no

futuro. Esse arcabouço não apenas facilita a tomada de decisões sob pressão, mas também contribui para a construção de uma base sólida de práticas gerenciais que podem ser refinadas e adaptadas ao longo do tempo, melhorando continuamente a capacidade de resposta da organização a desafios e oportunidades emergentes (Burgos, Kittler e Walsh, 2020; Cristofaro, 2017).

Embora a simplificação possa ser considerada sensata, pois é improvável que os decisores tenham todas as informações necessárias para prever todos os resultados, este processo nem sempre se apresenta viável quando a captação de lucro é menor que os gastos executados pela decisão, levando a resultados financeiros insustentáveis. Nessas situações, as decisões tomadas com base em heurísticas e regras práticas podem resultar em perdas significativas, evidenciando a necessidade de uma análise mais aprofundada e uma abordagem mais cautelosa. A incapacidade de equilibrar os custos e os benefícios pode comprometer a saúde financeira da organização, sublinhando a importância de integrar práticas de gestão de risco e avaliação crítica no processo decisório para assegurar que as escolhas estratégicas contribuam positivamente para o desempenho econômico a longo prazo (Alkaraan e Northcott, 2006; Burgos, Kittler e Walsh, 2020).

Para Simon (1979), a racionalidade limitada está associada a dois conceitos centrais, busca e satisfação. Se as opções não são apresentadas ao tomador de decisão desde o início, ele precisa buscá-las. Sobre a satisfação, observa se que uma vez que o tomador de decisão encontra uma alternativa que satisfaça seu nível de aspiração, ele interrompe a busca e escolhe essa alternativa. Segundo essa teoria, ao invés de buscar a solução ideal para um problema, os tomadores de decisão frequentemente se contentam com uma solução que seja suficientemente satisfatória, devido às restrições práticas que enfrentam (Burgos, Kittler e Walsh 2020; Cristofaro, 2017; Simon, 1979; Jones, 1999).

A teoria sugere que, em vez de tentar maximizar cada objetivo, os indivíduos ou organizações definem níveis de aspiração ou metas específicas que desejam atingir. Uma vez que esses níveis são alcançados, eles se consideram satisfeitos e não procuram melhorar solução. As metas e objetivos são abordados um de cada vez, de maneira sequencial, ao invés de tentar resolver tudo de uma vez. Esse método permite uma abordagem mais gerenciável à tomada de decisão (Burgos, Kittler e Walsh, 2020; Simon, 1955).

As ideias iniciais de Simon evoluíram nas últimas décadas (Burgos, Kittler e Walsh, 2020). Numa desconstrução da interpretação da racionalidade limitada ao longo do tempo, Petracca (2017) sugere que existem duas interpretações diferentes: a primeira versão, referida como Simon 1, é

comparada a uma tesoura com duas lâminas: uma representando as características contextuais (o ambiente em que a decisão é tomada) e a outra representando a cognição individual (como o tomador de decisão processa informações e faz escolhas). Nesta versão, tanto o contexto quanto as limitações cognitivas do indivíduo são considerados importantes para entender o processo de decisão.

A segunda versão, Simon 2, é mais restrita e considera apenas uma "lâmina" da tesoura, focando exclusivamente na cognição individual e suas limitações, sem levar em conta o contexto em que as decisões são tomadas. Embora essa versão mais simplificada tenha sido amplamente aceita na literatura econômica, Petracca (2017) argumenta que essa abordagem mais restritiva negligência o "verdadeiro núcleo revolucionário" da teoria original de Simon (Simon 1), que enfatiza a importância de considerar tanto o contexto quanto as capacidades cognitivas do indivíduo para uma compreensão completa da tomada de decisão.

Isto também se reflete na forma como o trabalho de Simon é adotado e avançado por outros. A racionalidade limitada poderia concentrar-se em: Otimização sob restrições ou limitações cognitivas; ou Racionalidade ecológica (Todd e Gigerenzer, 2003).

A visão da racionalidade limitada, especialmente como uma ilusão cognitiva (Simon2), é um alicerce da economia comportamental, identificando vários vieses cognitivos como a negligência da taxa base, o excesso de confiança e o efeito dos custos irrecuperáveis (Tversky e Kahneman, 1974). Por outro lado, estudiosos como Gigerenzer e Selten (2001) argumentam, seguindo a abordagem Simon 1, que a racionalidade limitada pode ser interpretada como racionalidade ecológica, a qual considera tanto as limitações internas da mente humana quanto a estrutura dos ambientes externos em que a mente opera (Todd e Gigerenzer, 2003).

Na filosofia prática, é universalmente aceito que a matéria limita à ação racional (Thorstad, 2023). Nossas capacidades físicas limitadas são importantes: não podemos ser obrigados a levantar manualmente uma pedra de cinco toneladas, porque não podemos levantá- la. Da mesma forma, os custos do exercício das nossas capacidades são importantes. Pode ser irracional caminhar de Oxford até Londres em vez de pegar o trem, não porque você não possa fazer a viagem, mas porque a caminhada consumiria tempo e energia valiosos.

Os teóricos da racionalidade limitada pensam que os limites também são importantes para a cognição racional. Não podemos ser obrigados a realizar processos de raciocínio complexos que não podemos executar. Da mesma forma, os custos da cognição são importantes: pode ser irracional

realizar cálculos complexos, mesmo quando esses cálculos estão dentro das nossas capacidades, se esses cálculos consumirem tempo e recursos cognitivos de outras investigações e atividades. (Thorstad, 2023)

Assim é possível concordar com Thorstad (2023) a dizer que "Não somos anjos, mas criaturas com corpo e mente físicos." uma vez que, se o ser humano é capaz de utilizar seu conhecimento como extensão dos seus sentidos para a aprendizagem de fenômenos materiais sensíveis, e assim alcançar diferentes níveis de abstração, a sua racionalidade estará sujeita a aquilo que lhe é permitido compreender dentro da forma em como a sociedade, -e no particular – as organizações se estruturam e produzem.

Por tanto é a partir do conhecimento das limitações cognitivas como particularidade das decisões estratégicas, que se faz necessário desenvolver a forma em como os empreendedores desenvolvem suas escolhas e decisões, materializadas na objetividade das suas habilidades. Habilidades que em muito são apresentadas como o produto de um processo de racionalidade baseado em experiencias e condições internas e externas, as quais procuram sempre qualidades de êxito e competividade em qualquer organização.

Finalmente tendo em conta as questões aqui desenvolvidas sobre a racionalidade cognitiva limitada é preciso desenvolver um conjunto de práticas formativas, uma vez que o empreendedor não terá acesso a informações completas, a recursos financeiros abundantes junto ao tempo necessário para grandes planejamentos estratégicos, pois as empresas -Startups- que atuam num ambiente tecnológico e inovador, estão sujeitas sempre a rápidas mudanças (Prommer, Tiberius e Kraus, 2020).

2.3 HABILIDADES NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO

No dinâmico ecossistema das startups, o papel do empreendedor é fundamental para o sucesso e a sobrevivência dessas empresas inovadoras. O contexto acelerado, permeado pela constante incerteza e pela demanda por inovação, exige um perfil específico e habilidades diferenciadas daqueles que assumem essa função (Prommer, Tiberius e Kraus, 2020). A natureza multifacetada do trabalho empreendedor abrange uma ampla gama de tarefas, desde o desenvolvimento do modelo de negócio até a contratação de colaboradores e a aquisição de capital financeiro (Stuetzer et al., 2013).

O perfil do empreendedor em startups não se limita apenas a habilidades técnicas, mas também abarca características intrínsecas que refletem uma mentalidade empreendedora (Lazea, 2005). As competências e habilidades essenciais para esse papel são aquelas que incluem tanto conhecimentos existentes quanto aqueles adquiridos, os quais orientam os comportamentos e ações dos empreendedores (Stuetzer et al., 2013).

As habilidades técnicas são descritas como a expertise vocacional e especializada necessária para desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade superior. Por outro lado, as habilidades pessoais englobam a motivação (necessidade de realização), resolução de problemas, habilidades numéricas e de alfabetização, e comunicação. A motivação é destacada como o fator dominante nas habilidades pessoais, sendo essencial para o sucesso empreendedor. As habilidades técnicas são consideradas como um construto multiplicativo, isso significa que uma deficiência em uma área pode reduzir significativamente o impacto total, pois todos os componentes são necessários para obter o efeito máximo. Se uma habilidade técnica específica estiver ausente ou for insuficiente, o desempenho geral será prejudicado, independentemente de quão fortes sejam as outras habilidades. Enquanto as habilidades pessoais são vistas como um construto aditivo dentro do modelo integrado de desempenho empreendedor. Isso sugere que os componentes individuais contribuem de forma acumulativa para o resultado final. No caso das habilidades pessoais, cada habilidade adiciona valor incrementalmente ao desempenho. Portanto, ter mais habilidades pessoais ou melhorar em uma habilidade específica contribui diretamente para um melhor desempenho, independentemente do nível das outras habilidades (Botha; Van Vuuren; Kunene, 2015).

Essas habilidades capacitam os empreendedores a identificarem e avaliar oportunidades de mercado, estabelecer metas realistas e mensuráveis, garantir os recursos necessários para criar novos empreendimentos, além de produzir e atender às demandas do mercado (Rauch e Frese, 2007). A sobrevivência e o crescimento das Startups são atribuídos ao fato do empreendedor possuir as habilidades certas e serem proficientes nelas (Botha; Van Vuuren; Kunene, 2015).

No entanto, há críticas a essa abordagem instrumentalista dos empreendedores, como demonstrado por Sarasvathy (2022), responsável pela teoria da "effectuation", que rejeita a ideia de que um conjunto particular de indivíduos com certas características ou um conjunto específico de instituições são responsáveis por distinguir os sucessos dos fracassos. A autora fundamenta sua argumentação na ideia de que o processo empreendedor é altamente incerto e, portanto, os

empreendedores não podem contar com um conjunto predefinido de habilidades para alcançar o sucesso. Em vez disso, os empreendedores precisam ser capazes de adaptar e improvisar com os recursos disponíveis, em vez de depender de habilidades pré-existentes.

Sarasvathy (2022) retoma o trabalho de Gartner (1988), no qual o autor demonstra ser infrutífero prosseguir com pesquisas em empreendedorismo que visam estabelecer conexões entre os traços, habilidades e personalidades do empreendedor e o desempenho de seu negócio. Ele argumentou contra a ineficácia da abordagem baseada em traços, pois buscava separar "o dançarino da dança", e ao longo de mais de três décadas, não havia conduzido a um entendimento claro dos fenômenos relacionados à criação de empresas.

Contrapondo essa perspectiva, Kitching e Rouse (2020) argumentam que a teoria da "effectuation" tende a enfatizar as interações interpessoais entre empreendedores e partes interessadas relevantes, negligenciando as amplas distribuições de recursos materiais e culturais que influenciam a capacidade dos empreendedores de agir. Eles sugerem que a teoria da "effectuation" não aborda diretamente aspectos como história, cultura ou forças socioeconômicas que moldam as habilidades empreendedoras e as capacidades variáveis dos empreendedores para conceber e concretizar novos empreendimentos.

Apesar do ceticismo predominante na literatura sobre empreendedorismo em relação à existência dessa relação, algumas revisões narrativas têm chegado à conclusão de que, de fato, existe uma correlação positiva entre os traços de personalidade e habilidades, tanto de criação quanto ao sucesso empresarial. Meta-análises recentes têm fornecido evidências da validade preditiva dos traços de personalidade e habilidades na pesquisa em empreendedorismo (Rauch e Frese, 2007; Mayer-Haug et al., 2013).

Não apenas houve um aumento na sofisticação dos estudos, mas também uma profusão de pesquisas sobre empreendedorismo, impulsionada por dois fatores principais. Primeiramente, o interesse no empreendedorismo por parte dos tomadores de decisões políticas, já que, o tema ressurgiu como uma questão-chave na agenda entre os formuladores de políticas econômicas. Em segundo lugar, o desenvolvimento do campo do empreendedorismo como um paradigma acadêmico legítimo (Mayer-Haug et al., 2013).

Por tanto, é possível afirmar que no contexto do desenvolvimento das Startups é viável indagar sobre as condições de como as habilidades, na dimensão do empreendedorismo, geram um

ambiente de oportunidade o qual muitas vezes não é aproveitado otimamente por falta do fortalecimento delas, como por exemplo as habilidades de gestão (Bamata & Phiri, 2022).

2.4 HABILIDADES DE GESTÃO

Ao indagar sobre pesquisas que abordam as habilidades de gestão, é possível encontrar diferentes posturas como: a) habilidades de gestão como uma característica do empreendedor, b) habilidades de gestão como um componente isolado em relação com outras variáveis, tais como; gerenciamento de tempo, marketing, financeiro, comunicação, networking, entre outros, c) habilidades de gestão não como componente isolado senão sendo diretamente as variáveis do inciso anterior, e d) habilidades relacionadas com; organização, controle, liderança e planejamento. Dentro das pesquisas acadêmicas são escassos os estudos que trazem uma definição pontual do que é uma habilidade de gestão.

Por tanto, para finalidades da pesquisa aqui proposta, a definição adotada para as habilidades de gestão é: a capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar recursos dentro de uma organização de forma eficaz para alcançar seus objetivos (Umar et al., 2023). As tarefas são executadas de maneira precisa e eficiente com as habilidades de gestão. Aqueles que têm essas habilidades têm as habilidades necessárias para trabalhar, criando confiança e sendo aceitos por seus subordinados. Esses indivíduos conseguem alcançar seus objetivos usando os recursos humanos e outros disponíveis por meio do processo de gestão (Zhu, Sun e Sun, 2020).

2.4.1 Organização

Dentro das habilidades de gestão, encontra-se a habilidade de organização (Umar et al., 2023; Bamata et al., 2019). Essa habilidade está relacionada com o gerenciamento do tempo de forma eficaz e a utilização de princípios de gestão de negócios para iniciar empreendimentos e enfrentar os desafios que podem surgir nessa jornada. A organização é uma habilidade altamente avançada a qual incluem três níveis: gerenciamento de projetos, gerenciamento de funções e gerenciamento de organizações (Amin e Kaprawi, 2019; Bots et al., 2009).

Embora seja conhecido que a priorização de tarefas é essencial para o trabalho eficaz (Sarfraz, 2017), poucas pessoas conseguem organizar as tarefas de forma eficiente. A gestão

sistemática de uma empresa exige uma alocação adequada do tempo de trabalho. Gerenciar o tempo, decidindo quais tarefas devem ser realizadas primeiro ou posteriormente, é uma abordagem que pode ajudar os empreendedores a escolherem executar as tarefas mais importantes primeiros, obtendo assim o máximo benefício (Wattanakomol e Silpcharu, 2023).

A pesquisa de Wattanakomol e Silpcharu (2023), analisou diferentes itens sobre características de empreendedores para atingir o sucesso de Micro, Pequenas e Medias empresas, a qual, mostrou que as características mais importantes foram a pontualidade ou o cumprimento dos prazos. A pontualidade é uma característica especial de um indivíduo que apresenta disciplina expressa por meio de comportamento pontual (Fernandes et al, 2021).

Para se desenvolver como uma pessoa pontual, o empreendedor precisa aprender a alocar adequadamente seu tempo em diferentes atividades, para que possa ser considerado organizado. Isto pode ajudar os empreendedores a gerirem trabalhos ou eventos que ocorrem de forma ordenada e, consequentemente, a tornarem-se bem-sucedidos, independentemente do trabalho que realizam (Wattanakomol e Silpcharu, 2023; Gifford, 1992).

Essas habilidades envolvem a capacidade de gerenciar eficientemente o tempo e os recursos, estruturar processos de trabalho de maneira eficaz, priorizar tarefas críticas e ajustar planos conforme necessário para atender às demandas do mercado. Além disso, permitem delegar responsabilidades adequadamente, assegurando que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos da empresa. Em essência, um empreendedor organizado é capaz de transformar a visão estratégica em ações concretas, facilitando o progresso contínuo e a inovação dentro da empresa (Wattanakomol e Silpcharu, 2023; Rafke e Lestari, 2017).

Esta habilidade é bem resumida por Smutny, Prochazka e Vaculik (2016) ao afirmar que o sucesso organizacional depende da habilidade de programar resultados, organizar o trabalho próprio e de outros, a fim de garantir o andamento ideal do processo de trabalho e assumir uma parcela adequada de responsabilidades. Todo empreendedor deve ter habilidades básicas como trabalho sistemático, gestão de tempo, planejamento cuidadoso de prioridades e identificação de eventos importantes que exigem ações. Se uma tarefa for colocada em alta prioridade, receberá mais tempo e atenção (Rafke e Lestari, 2017).

2.4.2 Liderança

A liderança no campo do empreendedorismo é um paradigma relativamente emergente que tem sido aplicado para superar a natureza dinâmica e em constante mudança das organizações atuais. Este tipo de liderança tem recebido cada vez mais atenção tanto de acadêmicos quanto de profissionais, devido à sua importância na melhoria da competitividade, do sucesso e do crescimento de todos os tipos de negócios (Wattanakomol e Silpcharu, 2023). Através do seu foco na inovação e no reconhecimento de oportunidades, especificamente em ambientes altamente complexos, turbulentos e incertos, os líderes empreendedores não só criam ideias inovadoras para superar os desafios dos seus negócios, mas também dirigem o processo de inovação e reconhecimento de oportunidades (Bagheri & Harrison, 2020).

Liderança é um traço de personalidade e um hábito que um indivíduo utiliza para ganhar a confiança dos outros. Envolve também a capacidade de dirigir e influenciar outros para trabalharem com confiança e entusiasmo para atingir objetivos (Doghri, S. B. S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H., 2020). Sendo uma das habilidades que estão dentro do conjunto de habilidades de gestão.

Diferentes itens são utilizados em pesquisas para caracterizar essa habilidade, tais como: ter visão, visão de futuro e criatividade; estudar informações e pensar cuidadosamente antes de tomar uma decisão; assumir riscos e tomar decisões nos negócios; ter um bom relacionamento com todas as partes interessadas; aceitar os próprios erros e aprender a corrigi-los; ter pensamento sistemático; ser um líder de mudança; conhecer e compreender os clientes e subordinados; focar no trabalho em equipe e não nos indivíduos; dar importância às reuniões para garantir que todos recebam a mesma mensagem; autorizar e descentralizar adequadamente; comprometer-se e tentar reduzir conflitos; estabelecer metas e avaliar riscos em cada etapa; colocar a pessoa certa no trabalho certo; priorizar tarefas adequadamente; ter mentalidade democrática; e sempre acompanhar o trabalho e avaliar o desempenho continuamente (Wattanakomol e Silpcharu, 2023; Bagheri e Harrison, 2020).

Conduzir a organização, portanto, requer líderes com visão, criatividade, coragem na tomada de decisões e bom relacionamento com todos as partes interessadas (Pitutecha & Silpcharu, 2019; Zhu, Sun & Sun, 2020). O que se encontra alinhado ao que foi discutido sobre a racionalidade limitada, ao indicar que, o líder, precisa fortalecer a relação com a sua equipe, para ampliar a

participação e o compartilhamento da responsabilidade frente a tomada de decisão (Burgos, Kittler e Walsh, 2020).

Em complemento, encontra-se o trabalho de Men, Yue e Liu (2020), quem descobriram que líderes visionários e clarividentes muitas vezes têm capacidades de gestão para lidar com situações de mudança, resultando no desenvolvimento sustentável da organização. Sibeko e Barnard (2020) descobriram que um líder com visão ampla é um indivíduo experiente que consegue analisar com precisão eventos futuros, o que o faz estar sempre pronto para qualquer evento que esteja prestes a mudar. A capacidade desse líder de tomar decisões rápidas e precisas pode levar a organização a evitar possíveis crises (Gu e Lin, 2021).

Para gerir pessoas no século XXI, especialmente após a crise da pandemia do coronavírus, os empresários, enquanto líderes de organizações, devem ajustar as suas tarefas de gestão para se tornarem flexíveis. Eles devem deixar de controlar os funcionários e passar a confiar neles e incentivá-los a fazer aquilo em que são bons. Juntamente com essa mudança, devem compreender a diversidade e as capacidades dos diferentes funcionários para que possam atribuir o trabalho de acordo com a sua experiência, o que acabará por levar ao sucesso sustentável da organização (Wattanakomol e Silpcharu, 2023).

2.4.3 Controle

Em concordância com as caraterísticas da liderança nos empreendedores, o Controle, como habilidade para o reconhecimento de oportunidade, toma forma entre os processos desenvolvido nas projeções e no dia a dia das organizações particularmente como desafio para atender a pressão de ter sucesso existente no ambiente empreendedor (Bamata & Phiri, 2022).

O controle é uma ferramenta disponível para o empreendedor com o intuito de assegurar que as operações e negócios estejam sempre alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Alguns autores como Machida e Oshika (2021) e Bots et al., (2009) incluso mencionam o paralelismo entre o controle e a visão pessoal do empreendedor, a persistência e a resiliência como instrumento para processar as demandas organizacionais, permitindo assim desenvolver ajustes rápidos na dinâmica da empresa.

Em consequência, é fundamental que o empreendedor compreenda quais práticas de controle deverão ser implementadas na rotina administrativa da empresa. Conforme mencionado

antes, o gestor deve ser capaz de mobilizar, organizar, coordenar, alocar, planejar e controlar o uso de recursos para atingir os resultados esperados. Isso inclui a gestão eficaz e eficiente de si mesmo, dos outros, do tempo e do dinheiro (Ephrem e Murimbika, 2023).

A habilidade de controle, no âmbito da gestão, envolve a capacidade de gerenciar e influenciar fatores que impactam o desempenho organizacional e individual. Essa habilidade é essencial para o princípio da controlabilidade, que afirma que, a avaliação de desempenho deve ser baseada em fatores que possam ser controlados pelo indivíduo ou pela organização (Machida e Oshika, 2021).

O controle é percebido como uma função crítica na gestão de projetos, onde os líderes utilizam ferramentas de controle para monitorar e gerenciar custos, cronogramas e recursos, garantindo que os projetos sejam concluídos dentro do orçamento e do prazo, mantendo a qualidade desejada (Ajayi, e Olaniyan, 2019). O que permite avaliar, além das dimensões técnicas e práticas dos movimentos das empresas, avaliar o componente humano e ético, e o controle que pode ser executado sobre ele, posto que segundo Ajayi, e Olaniyan (2019) a maioria das organizações se envolveram em algumas práticas antiéticas que violam a governança corporativa efetiva, chamando a atenção para evidenciar que, o controle também está relacionado à necessidade de práticas de governança ética e transparente.

Por tanto, é necessário desenvolver práticas de controle que assumam também processos que optem pela exceção de práticas antiéticas, assegurado que a empresa opere de acordo com padrões de governança estabelecidos, protegendo a reputação da organização e promovendo uma cultura de responsabilidade e integridade.

Finalmente, ao analisar ahis diferentes partes que constituem a Habilidade de Controle, pode- se dizer que esta, se refere à capacidade do líder em manter a estabilidade e a continuidade do negócio, garantindo que as operações diárias estejam bem administradas e que haja planos concretos para o futuro, administrando assim não só os momentos históricos da empresa – passado, presente e futuro- senão garantido a plena articulação entre os funcionários, seu ambiente de trabalho, e todos aqueles que participam da cadeia de produção.

2.4.4 Planejamento

O conceito de planejamento empresarial ganhou destaque como um conjunto de princípios e diretrizes no início dos anos 60 e se popularizou nos anos 70 (Ackoff 1981; Porter 1980). Inicialmente utilizado para estruturar operações e guiar decisões estratégicas em empresas estabelecidas, ao longo do tempo, também se tornou uma ferramenta crucial para demonstrar credibilidade. Assim, empreendedores passaram a utilizá-lo como um instrumento de comunicação para atrair investimentos (Karlsson and Honig 2009).

O forte interesse de capitalistas de risco e outras agências de financiamento à época, colocou o planejamento empresarial como uma prioridade na agenda de empresários em ascensão. Vários livros foram publicados para exemplificar os processos de planejamento empresarial e orientar empreendedores em sua condução (Upton, Teal e Felan, 2001; Mansoori & Lackéus, 2019).

No contexto empresarial, o planejamento é visto como uma ferramenta que permite a previsão e a preparação para diversos cenários possíveis, minimizando os riscos e maximizando as oportunidades (Nassif, Hashimoto e Amaral, 2014). Um planejamento estratégico bem elaborado, deve incluir uma análise profunda do ambiente interno e externo da empresa, a definição clara de metas e a formulação de planos de ação específicos (Mintzberg, 1994; Porter, 1980).

O planejamento é intrinsecamente ligado à habilidade do empreendedor de antecipar mudanças no mercado e adaptar-se rapidamente a elas. Em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo, como o atual, a flexibilidade e a agilidade no planejamento são essenciais. Segundo Drucker (2001), o planejamento deve ser contínuo e iterativo, permitindo ajustes conforme novas informações e condições de mercado se tornam disponíveis. Isso requer que o empreendedor possua uma mentalidade proativa e uma abordagem adaptativa, onde o planejamento não é visto como um evento isolado, mas como um processo contínuo de aprendizado e evolução (Mansoori e Lackéus, 2019).

A implementação de um planejamento eficaz envolve várias etapas críticas, incluindo: a definição de objetivos claros e alcançáveis, a análise das forças e fraquezas da organização, a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, e a elaboração de estratégias detalhadas para atingir os objetivos propostos (Ferreras-Garcia; Hernández-Lara e Serradell-López, 2019).

O planejamento também exige a habilidade do empreendedor de mobilizar e coordenar recursos de maneira eficiente. Isso inclui a gestão de pessoas, finanças, tempo e tecnologia, garantindo que todos os recursos estejam alinhados e direcionados para a realização dos objetivos organizacionais. O planejamento eficaz envolve não apenas a alocação de recursos, mas também a motivação e o engajamento da equipe, assegurando que todos os membros da organização estejam comprometidos com a execução do plano (Adeniyi, 2023; Laine et al., 2019; Amin e Kaprawi, 2019).

Por fim, é importante notar que o planejamento deve incorporar uma avaliação contínua e mecanismos de controle para monitorar o progresso e realizar ajustes conforme necessário (Mansoori & Lackéus, 2019). Segundo Kotter (1996), a avaliação periódica do desempenho em relação ao plano estabelecido permite identificar desvios e implementar ações corretivas de forma ágil. Isso reforça a importância de ter sistemas de feedback e comunicação eficazes dentro da organização, facilitando a troca de informações e a tomada de decisões informadas.

2.4.5 Inovação

As Habilidades de Gestão como determinantes na possibilidade de atuação e materialização dos objetivos de uma empresa, muitas vezes encontram-se restritas a modelos tradicionais de negócios, não levando em consideração a abordagem do ambiente empreendedor restrito ao conceito das Startups. É relevante discutir os princípios da Inovação não como uma habilidade de gestão particular, senão como uma prática transversal a elas, considerando que a Inovação consta como a base de um modelo de negócio do contexto investigado nessa pesquisa.

A Inovação é um motor essencial para o crescimento e a sustentabilidade das organizações, permitindo que os empreendedores transformem ideias em produtos, serviços e processos que agreguem valor e ofereçam soluções únicas ao mercado. No contexto empresarial, a inovação não é apenas uma questão de criação, mas também de implementação eficaz e de exploração de novas oportunidades (Bagno, Salerno e Silva, 2017).

A habilidade do gestor de inovar é fundamental para a capacidade da empresa de se destacar e se adaptar em um ambiente de negócios em constante evolução. Essa habilidade envolve não apenas a geração de novas ideias, mas também a visão e a coragem para as implementar (Lopes Figueredo et al., 2022). Os empreendedores inovadores possuem uma capacidade única de

identificar oportunidades onde outros veem apenas obstáculos. Eles são visionários, capazes de prever tendências futuras e transformar essas previsões em realidades tangíveis. A inovação é, portanto, uma extensão natural do espírito empreendedor, caracterizada pela busca contínua por melhorias e avanços (Drucker, 1985;).

A inovação pode ser vista sob diferentes perspectivas, incluindo inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional. Inovações de produto envolvem o desenvolvimento de novos produtos ou a melhoria significativa dos existentes, enquanto inovações de processo focam na melhoria das formas como os produtos são criados e entregues. A inovação de marketing se refere a novas abordagens para promover e vender produtos, e a inovação organizacional abrange mudanças na estrutura e nas práticas de gestão da empresa. Cada tipo de inovação desempenha um papel crucial na capacidade da empresa de se adaptar e prosperar (Higgins, 1995; Guimarães et al., 2021).

Para que os gestores consigam fomentar a inovação nas empresas, é fundamental criar uma cultura organizacional que valorize a criatividade e o pensamento disruptivo. Um ambiente que incentiva a experimentação e tolera o fracasso é essencial para que a inovação floresça. Isso implica em promover a colaboração, a diversidade de ideias e a liberdade para explorar novas possibilidades, sem medo de errar. A liderança também desempenha um papel crítico na criação de uma cultura de inovação, estabelecendo uma visão inspiradora e proporcionando os recursos e o suporte necessários para que as ideias inovadoras possam ser desenvolvidas e implementadas (Wattanakomol e Silpcharu, 2023; Bagheri e Harrison, 2020).

Além disso, a gestão da inovação exige uma abordagem estruturada para identificar, selecionar e desenvolver ideias promissoras. O modelo de funil de inovação, por exemplo, ajuda as organizações a gerenciarem o fluxo de ideias desde a concepção até a comercialização, garantindo que apenas as ideias mais viáveis sejam perseguidas (Bagno, Salerno e Silva, 2017). É importante ter processos claros e bem definidos para a gestão da inovação, incluindo a avaliação constante do progresso e a adaptação das estratégias conforme necessário (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018).

A inovação não se limita apenas às grandes corporações; pequenas e médias empresas também podem se beneficiar significativamente ao adotar uma abordagem inovadora. Com recursos limitados, essas empresas muitas vezes precisam ser mais criativas e ágeis para competir com grandes players do mercado (Da & Sartori, 2023). Iniciativas como incubadoras de startups,

aceleração de negócios e programas de financiamento público e privado são fundamentais para apoiar a inovação em empresas de todos os tamanhos (Bagno, Salerno e Silva, 2017).

2.5 RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE

Até aqui vem se discutindo que os empreendedores enfrentam inúmeros desafios, como a falta de recursos, tempo, dinheiro, rede de apoio e tecnologia (Mikle, 2020; Albuquerque, Moura e Bonfim, 2022; Akter e Iqbal, 2020). No entanto, esses obstáculos podem ser superados ou amenizados por meio da aquisição de habilidades de gestão adequadas. As habilidades de gestão podem ser um diferencial decisivo para o sucesso empresarial, culminando no reconhecimento de oportunidades (Sambasivan, Abdul e Yusop, 2009).

O reconhecimento de oportunidades é um conceito fundamental no empreendedorismo, especialmente para as startups (Davidsson, 2015). Esse tipo de negócio enfrenta desafios específicos na identificação e captura de oportunidades que podem levar ao sucesso e sustentabilidade do negócio. O que se torna um problema, quando depender da capacidade do empreendedor de reconhecer e explorar oportunidades de maneira eficaz seja o caminho para se livrar do fracasso ou chegar ao crescimento (Guo et al., 2016).

A definição de oportunidade é altamente fragmentada nas pesquisas existentes (Guo et al., 2016). No entanto, pode ser entendida como uma ideia com potencial de ser desenvolvida em uma forma comercial. As oportunidades podem ser reconhecidas, descobertas ou criadas (Sarasvathy et al., 2003), sendo a visão da reconhecida a mais relevante para este estudo. Nesse contexto, o reconhecimento de oportunidades é visto como os esforços de um indivíduo na busca e identificação de oportunidades (Ozgen e Baron, 2007).

O conceito de oportunidade envolve um conjunto de ideias, crenças e possíveis ações não apenas para identificar novos compradores ou entrar em novos mercados, mas também para criar e desenvolver produtos e serviços novos ou existentes, improvisar mecanismos de produção e identificar novas fontes. Trata-se de reconhecer matérias-primas e identificar oportunidades para alcançar economias de escala mais elevadas para penetrar nos mercados existentes ou entrar em novos mercados (Bagheri e Harrison, 2020; Sambasivan, Abdul e Yusop, 2009; Bamata e Phiri, 2022).

Apesar da importância do reconhecimento de oportunidades, as Startups frequentemente enfrentam dificuldades em concretizar os benefícios destas. Devido à sua pequena dimensão, essas empresas dependem fortemente de oportunidades para sua sobrevivência e sucesso (Ireland et al., 2003). Contudo, elas possuem recursos limitados, o que restringe sua capacidade de capturar o valor das oportunidades reconhecidas (Ketchen et al., 2007). Além disso, as Startups muitas vezes dependem de recursos externos para explorar essas oportunidades, mas estão em desvantagem na competição por esses recursos. Isso pode resultar na incapacidade de transformar oportunidades reconhecidas em benefícios concretos.

Para melhorar o reconhecimento de oportunidades e seu impacto no desempenho, os empreendedores podem adotar algumas estratégias. Primeiramente, devem reforçar suas capacidades na busca e identificação de oportunidades, dedicando recursos significativos a essas atividades. Além disso, devem se concentrar na inovação do modelo de negócio, superando os limites organizacionais para integrar recursos internos e externos (Guo et al., 2016; Sambasivan, Abdul e Yusop, 2009).

Outros pontos são citados para levar o empreender a reconhecer e aproveitar as oportunidades de mercado existentes. Isso envolve ajustar constantemente a abordagem de planejamento à medida que novas oportunidades surgem, bem como identificar, desenvolver e buscar ativamente novas possibilidades de negócios. Ter uma visão clara do mercado e da concorrência empresarial é fundamental. Identificar os pontos fracos da concorrência e descobrir maneiras de explorá-los pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa. Além disso, criar um ambiente que incentive a inovação contínua e o reconhecimento de oportunidades é essencial para manter a empresa sempre à frente (Bagheri e Harrison, 2020).

Realizar pesquisas de mercado regulares é uma prática vital para identificar novas ideias de produtos ou serviços e explorar novos mercados. Manter boas relações com colegas de negócios também é importante, pois essas conexões podem ajudar a identificar novas oportunidades de negócios. Ser ciente das rápidas mudanças na tecnologia e como elas podem afetar o negócio é uma habilidade essencial. Para lidar com essas mudanças, a empresa deve ter uma estrutura organizacional flexível que permita adaptação rápida e eficaz (Sambasivan, Abdul e Yusop, 2009).

Por fim, ter experiência suficiente para lidar com mudanças inesperadas na indústria é uma qualidade inestimável para qualquer empreendedor. Essas habilidades e práticas combinadas criam uma base sólida para a gestão bem-sucedida e sustentável de uma empresa, garantindo que ela

esteja pronta para aproveitar novas oportunidades e enfrentar desafios com confiança (Bamatae e Phiri, 2022).

Para esclarecer as diferentes interpretações do reconhecimento de oportunidades na literatura, o Quadro 2 apresenta um resumo das principais definições do termo, destacando sua evolução conceitual e os aspectos mais enfatizados por diferentes autores.

Quadro 2 - Definições do termo Reconhecimento de Oportunidade

Autor(es) e Ano	**Conceito**
Sarasvathy et al. (2003)	As oportunidades podem ser reconhecidas, descobertas ou criadas, sendo a abordagem do reconhecimento baseada na identificação de possibilidades previamente existentes no mercado.
Ozgen e Baron (2007)	O reconhecimento de oportunidades é visto como os esforços de um indivíduo na busca e identificação de oportunidades.
Guo et al. (2016)	O reconhecimento de oportunidades é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de um empreendimento, pois influencia diretamente a capacidade do empreendedor de adaptar-se ao mercado.
Bagheri e Harrison (2020)	O reconhecimento de oportunidades está diretamente ligado à capacidade de inovação do empreendedor e à sua habilidade de ajustar estratégias diante de mudanças do mercado.
Bamata e Phiri (2022)	O reconhecimento de oportunidades envolve um conjunto de ações e crenças que permitem ao empreendedor identificar novos mercados, produtos ou serviços com potencial de sucesso.

Fonte: Dados da pesquisa

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos empregados nesta dissertação, destacando-se a classificação da pesquisa, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, a população e amostra estudada, assim como os procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados no estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo pode ser classificado como uma investigação de natureza quantitativa, uma vez que seu objetivo consiste em empregar métodos e materiais rigorosos, fundamentados em teorias consolidadas, para a coleta de dados, formulação de hipóteses e aplicação de diversas ferramentas estatísticas. Esses procedimentos visam construir e elucidar a teoria em questão (Rodrigues; Oliveira, Santos, 2021; Pitanga, 2020). As investigações quantitativas empregam diversas técnicas, como experimentos, entrevistas e observações, para verificar hipóteses e realizar constatações sobre o objeto de estudo, assegurando um alto nível de controle em todas as etapas do processo investigativo (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Em relação aos objetivos, a pesquisa em questão é classificada como exploratória descritiva, caracterizando-se pela busca de informações que permitem a compreensão de fenômenos em contextos pouco estudados ou novos (Gil, 1991). As pesquisas exploratórias têm como finalidade fornecer uma visão mais ampla sobre o tema investigado, possibilitando a formulação de hipóteses e a identificação de variáveis. Assim sendo, a utilização de um método de pesquisa survey é adequada, pois possibilita a coleta de dados de maneira sistemática e estruturada, permitindo que se obtenham informações quantitativas e qualitativas sobre a população-alvo (Mineiro, 2008; Creswell e Creswell, 2018).

Dessa forma, o enfoque quantitativo é aplicado como instrumento de operacionalização, testando as hipóteses formuladas. Os resultados da análise da coleta de dados são representados de forma numérica e analisados por meio de métodos estatísticos, o que proporciona uma compreensão mais precisa e objetiva dos fenômenos investigados (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Essa abordagem rigorosa não apenas valida as hipóteses, mas também contribui para a construção de um conhecimento mais robusto e fundamentado sobre o tema estudado.

O presente estudo possui caráter exploratório, pois, conforme afirmam Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos exploratórios são fundamentais para que o pesquisador compreenda o desconhecido, identifique conceitos e variáveis promissoras, e sugira direções para investigações futuras. Este trabalho se compromete a analisar um tema pouco explorado, uma vez que o campo acadêmico apresenta um vasto catálogo de pesquisas sobre habilidades de gestão, mas poucos estudos relacionam essas habilidades à capacidade dos empreendedores de startups de reconhecer melhores oportunidades. O foco recai, em particular, sobre como as dimensões de liderança,

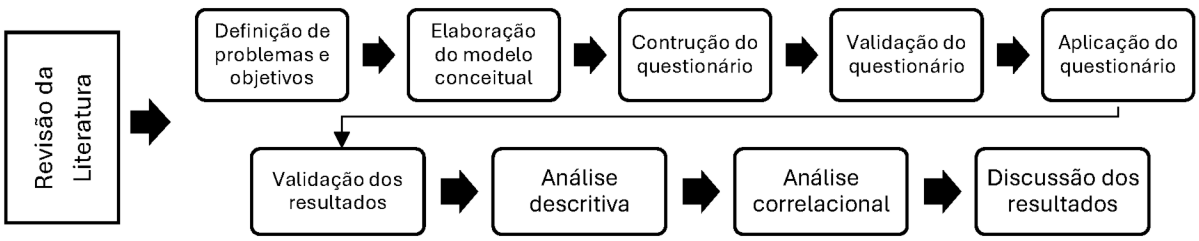
controle, planejamento e organização influenciam a identificação de oportunidades no ambiente competitivo das startups.

As pesquisas com viés descritivo têm como objetivo detalhar eventos, fenômenos e situações, especificando características importantes dos fenômenos estudados e, consequentemente, descrevendo tendências, atitudes e crenças que caracterizam a população em análise (Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Gil, 1991). A presente pesquisa investiga a relação das habilidades de gestão — como liderança, controle, planejamento e organização — no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores de startups, incluindo, ainda, algumas características sociodemográficas como idade, sexo, escolaridade, e experiência prévia no setor.

Por fim, a pesquisa pode ser considerada um estudo correlacional. Esse tipo de estudo, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), caracteriza-se por associar variáveis com o intuito de identificar a correlação existente entre um ou mais conceitos em um contexto previamente especificado. Nesta investigação, analisou-se a relação das habilidades de gestão no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores de startups, buscando entender como essas variáveis se inter-relacionam e influenciam o sucesso no ambiente de negócios.

A figura 1 descreve resumidamente o desenho metodológico da pesquisa, a qual inicia pela realização da revisão da literatura, que acompanha todas as demais etapas do estudo, pois mesmo que se tenha realizado uma revisão específica sobre "Habilidades e Startups" e "Habilidades e Empreendedores", nas demais etapas da pesquisa fez-se necessário revisar outros trabalhos científicos. Após a primeira etapa da revisão de literatura, foram definidos o problema e os objetivos da pesquisa. Na sequência, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa. Em seguida, desenvolveu-se o instrumento de coleta de dados – baseado em um questionário estruturado – o qual foi aplicado junto à amostra definida no estudo.

Figura 1 - Desenho de Pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

O questionário elaborado passou por um pré-teste, de modo a identificar possíveis fragilidades que pudessem comprometer a continuidade e a qualidade do estudo. Os resultados da aplicação do questionário foram, então, analisados através de estatísticas descritivas e por meio da modelagem de equações estruturais, testando, assim, o modelo conceitual proposto

3.2 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Para o desenvolvimento do questionário, foram elaborados os construtos propostos no modelo conceitual da pesquisa, com base em itens encontrados nos estudos resgatados da revisão da literatura, traduzidos e reformulados, sendo, então, operacionalizados em escalas não validadas.

3.2.1 Revisão da literatura

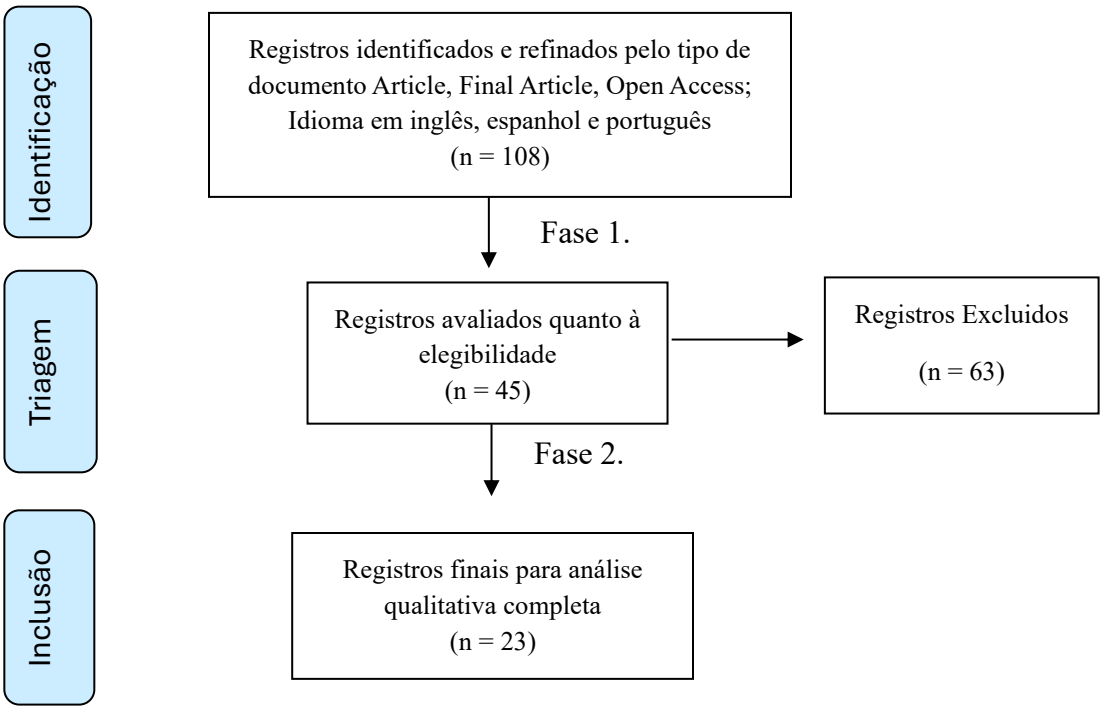
Para iniciar a revisão da literatura seguiu-se a recomendação de Xiao e Watson (2019) que propõem que, para iniciar a revisão da literatura seja feito uma primeira busca mais ampla em estudos sobre o tema para identificar palavras chaves que sejam uteis na elaboração dos termos de busca, e foi definido o tema de interesse e o protocolo de revisão, assim como sugerido por Denyer, Smart e Tranfield (2003). Sendo assim, foi realizado uma primeira busca com os termos "management skill*" AND "startup*" OR “start-up*” mas como essa busca gerou poucos resultados após aplicação de filtros pertinentes, uma busca adicional com os termos “management skill*" AND "entrepreneur*" também foi incluída na revisão.

Para realizar a busca, optou-se pela utilização da base de dados Scopus. A escolha da base de dados foi realizada com base em estudos anteriores (Bressanelli et al., 2018) e é reconhecida como a base de dados mais abrangente para a realização de revisões da literatura (Mongeon e Paul-Hus, 2016). A pesquisa foi conduzida em 15 de abril de 2024 e resultou em 81 registros. Foi aplicado o filtro para busca de somente artigos, artigos em estágio final, documentos de acesso aberto, nos idiomas em inglês, espanhol e português. Não foi aplicado filtro temporal, pois a quantidade de artigos coletados permitiu-se observar que as produções científicas habilidades de gestão relacionados ao empreendedor e startups são relativamente recentes na literatura.

Também foi considerada a orientação da banca de avaliação do projeto da dissertação na etapa de qualificação. Dessa forma, foi realizada uma nova busca na mesma base de dados, utilizando as palavras-chave "Skill" AND "Management" AND "Startup". Após a aplicação dos mesmos filtros das etapas anteriores, foram adicionados 27 novos artigos à revisão da literatura.

Após a obtenção dos artigos (108), estes foram importados para o software Atlas.TI, um software de análise qualitativa de dados, a fim de realizar uma leitura minuciosa e abrangente, verificando se os estudos se enquadram no contexto da pesquisa sobre Habilidades de Gestão. Conforme demonstrado na Figura 5, após a análise de elegibilidade, 45 documentos seguiram para a etapa final, onde foram feitas algumas análises como síntese dos temas, variáveis utilizadas nos modelos das pesquisas, itens citados nas Habilidades de Gestão, explicações adotadas para explicar Habilidades de Gestão e uma classificação em relação aos métodos adotados nas pesquisas.

Figura 2 - Fluxo de informações nas diferentes fases de uma revisão sistemática (RSL)



Fonte: Adaptado do autor Moher, (2009).

Após sintetizar os artigos de acordo com seus respectivos temas de pesquisa, foi identificado que 23 artigos estão relacionados com o tema de formação empreendedora. O tema da formação engloba estudos que investigam habilidades de gestão e outras variáveis pertinentes no

contexto da formação empreendedora e acadêmica. Os artigos separados neste tema exploram a formação universitária para o mercado de trabalho e empreendedor, abrangendo diferentes cursos como negócios, engenharia, esporte e odontologia. Esses estudos examinam como as habilidades de gestão são desenvolvidas e aplicadas ao longo do processo de formação, destacando a importância de uma educação que prepare os indivíduos para os desafios do mundo empresarial e do mercado de trabalho.

Outros 14 artigos foram sintetizados na categoria Industria. Os artigos separados neste tema exploram estudos sobre habilidades de gestão e outras habilidades relevantes em diferentes tipos de indústrias, incluindo pesca, madeira, moda, briquetagem e empresas digitais. Esses estudos analisam como as habilidades de gestão são aplicadas e adaptadas em contextos industriais diversos, destacando a importância da compreensão das dinâmicas específicas de cada setor para o desenvolvimento e implementação de estratégias eficazes de gestão.

A categoria Gênero teve 6 artigos relacionados. Neste tema é explorado os desafios enfrentados por essas mulheres na sociedade para desenvolverem seus negócios e fontes de renda. Eles discutem como as habilidades de gestão se tornam essenciais nesse processo e as dificuldades que a falta delas acarreta. Esses estudos ressaltam a importância de capacitar as mulheres com habilidades de gestão para superarem as barreiras enfrentadas e alcançarem o sucesso em suas empreitadas empresariais.

E por fim, 2 artigos foram sintetizados na categoria Diversidade. O tema da diversidade aborda estudos que investigam habilidades de gestão e outras variáveis no contexto de imigrantes que utilizam a criação de negócios para estabelecer-se em um novo país. Os artigos separados neste tema exploram como as habilidades de gestão e outras variáveis podem ser cruciais para o sucesso dos negócios desses imigrantes, assim como as consequências da falta delas. Esses estudos focalizam uma população de imigrantes africanos e imigrantes na Colômbia, destacando os desafios únicos que enfrentam e a importância de capacitar esses empreendedores com habilidades de gestão para melhorar suas chances de sucesso empresarial em contextos diversos e muitas vezes desafiadores.

Tabela 1 - Síntese dos temas

Tema	n	Autores
Formação	23	Laine et al. (2019); Adeniyi (2023) Setiawan (2023) Gül et al. (2023); Arko-Achemfuor e Cheng (2019); Arko-Achemfuor e Cheng (2019); Amin e Kaprawi (2019); Kee et al. (2012); Samašonok et al. (2020); Mohamad (2023); Halili et al. (2022); Arcila e Oliverio (2021); Fischer e Marchant (2010); Jiménez et al. (2015); Fitriani e Ajayi (2022); Santamaria et al., (2023); Ribeiro et al., (2023); Siska Noviaristanti et al., (2024); Kriz & Auchter, (2016); Pinto & K. J., (2021); Habiburrahman et al., (2022); Jacques et al., (2016); Comesaña-Comesaña et al., (2022); Litau, (2020)
Industria	14	Bamata et al. (2019); Clancy (2001); Wattanakomol e Silpcharu (2023); Weritz (2022); Omeihe et al. (2023); Ratnaningtyas et al. (2018) Mayor et al. (2022); Jylhä et al. (2020); Eyana et al., (2018); Zhang et al., (2024); Al-Tamimi, (2023); Arfah Piliang et al., (2025)
Gênero	6	Welsh et al. (2013); Welsh et al. (2017); Agrawal et al. (2023); Umar et al. (2023); Chipfunde et al. (2023); Welsh et al. (2021)
Diversidade	2	Eresia-eke e Okerue (2022); Rico et al. (2022)

Fonte: Dados da pesquisa

Também foi feita uma análise de frequência das diferentes variáveis mais citadas nos estudos com o intuito de entender a importância destas dentro das pesquisas. Sendo assim, as mais citadas conforme tabela 2, as Habilidades de Gestão, Habilidades de Comunicação, Habilidades Interpessoais e as Habilidades de Liderança.

Tabela 2 – Frequência de Variáveis

Variáveis	Frequência
Habilidades de gestão	17
Habilidades empreendedoras	12
Habilidades de comunicação	10
Habilidades interpessoais	8
Liderança	7
Habilidades técnicas	4
Habilidades financeiras	4
Habilidades de planejamento e gestão	5
Habilidades em tecnologia da informação	2
Habilidades de autogestão	3

Fonte: Dados da pesquisa

Em coerência, é possível encontrar nos artigos algumas definições importantes sobre habilidades de gestão conforme demonstrado na tabela 3. Definições que serão adotadas como base para a compreensão dos conceitos e as relações a serem estabelecidas nesta pesquisa. Estas definições sustentadas na teoria acadêmica, se estruturam também como uma linha de pensamento que gera as condições necessárias para determinar a forma em como estas se materializam na prática dos gestores de startups.

Tabela 3 – Definição de Habilidades de Gestão na revisão da literatura

Definição para Habilidades de Gestão	Autores
Habilidades de gestão geral, habilidades de gestão estratégica, habilidades organizacionais, habilidades técnicas, habilidades de gestão financeira, habilidades de liderança, habilidades de comunicação, habilidades de gestão de inventário, habilidades de marketing, habilidades de gestão de contingências, habilidades de controles e sistemas, habilidades orientadas para o crescimento.	(Bamata et al., 2019)
Habilidades de gestão são usadas para realizar tarefas com precisão e rapidez. Aqueles com habilidades de gestão estão equipados com a experiência para trabalhar, resultando em confiança e aceitação por parte de seus subordinados. Esses indivíduos podem fazer uso completo e sistemático dos recursos humanos e outros recursos disponíveis através do processo de gestão para alcançar efetivamente seus objetivos (Zhu, Sun, & Sun, 2020).	(Wattanakomol e Silpcharu, 2023)
Utilizar princípios de gestão e negócios para iniciar o empreendedorismo e gerenciar eficientemente o tempo e a si mesmo para enfrentar desafios.	(Amin e Kaprawi, 2019)
As habilidades de gestão de negócios dos estudantes são desenvolvidas em simulações empresariais (resolução de problemas, planejamento, negociação etc.).	(Samašonok, Išoraitė e Žirnelė, 2020)
Em termos gerais, habilidades de gestão se relacionam à capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar funções nos negócios. A opinião de Ahmad e Ahmad (2021) é que as habilidades de gestão englobam habilidades de marketing, habilidades financeiras, habilidades legais e habilidades administrativas. A posse de habilidades de gestão competentes leva à criação de uma vantagem competitiva (Tonidandel, Braddy & Fleenor, 2012) nos negócios.	(Weritz, 2022)
Por exemplo, Nguyen e Ramachandran (2006) argumentam especificamente que habilidades de gestão são consideradas pelos bancos no processo de avaliação de pedidos de empréstimo, possivelmente como um indicador principal para o desempenho empresarial.	(Weritz, 2022)
Habilidade de gestão é a capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar recursos dentro de uma organização para alcançar seus objetivos. A gestão eficaz é crucial para o sucesso de qualquer organização, e inúmeros estudos examinaram as várias habilidades necessárias para uma gestão eficaz.	(Umar et al., 2023)
As habilidades gerenciais são essenciais nas organizações. São os indivíduos com competências específicas e gerais que direcionam os negócios para um sucesso potencial e sustentável, atuando como líderes das unidades de negócios (empresas). As habilidades gerenciais estão ligadas a fatores simbólicos como habilidades de comunicação, capacidade de adaptação, receptividade aos ambientes externos, fortes habilidades técnicas, gerenciamento do estresse, capacidade de trabalhar bem com outros, inteligência social e valorização da diversidade multicultural e do trabalho em equipe, influenciando positivamente uma gestão focada na competitividade empresarial (Samujh e El-Kafafi, 2010; Barhem et al., 2011; Tonidandel et al., 2012).	(Oliverio, 2021)

Habilidades de gestão (um componente do modelo 5M) abrangem amplamente expertise e habilidades associadas a finanças, relacionamentos interpessoais, marketing, vendas, geração de ideias, organização e planejamento, e supervisão geral (Hisrich et al., 2006). Empreendedores podem desenvolver essas habilidades (Alvarez e Barney, 2004) através da coleta de informações (Walsh, 1995), eventos pessoais, educação e experiências de trabalho (Shane e Venkataraman, 2000), bem como através da exposição a atividades empreendedoras dentro de sua comunidade (Chang et al., 2009).	(Welsh et al., 2021)
Habilidades de gestão empresarial: planejamento e definição de metas, tomada de decisões, relações humanas, marketing, finanças, gestão contábil, controle, negociação, lançamento de empreendimentos, gestão de crescimento. Habilidades empreendedoras pessoais: controle/disciplina interna, assumir riscos, inovador, orientado para mudanças, persistente, líder visionário. Segundo (5), o empreendedor deve ter a habilidade de aumentar a capacidade. As habilidades essenciais do empreendedor são 1) habilidades técnicas, 2) habilidades gerenciais, 3) habilidades empreendedoras, 4) habilidades de maturidade pessoal.	(Ratnaningtyas et al., 2018)

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na tabela 3, foi analisado a frequência com que algumas habilidades de gestão eram citadas pelos autores em suas definições (tabela 4), e pode-se observar que as quatro habilidades mais citadas são Planejamento, Organização, Liderança e Controle, indo de encontro com a definição utilizada para essa pesquisa.

Tabela 4 – Frequência de citação de Habilidades

Habilidades	Frequência
Planejamento	18
Organização	14
Liderança	9
Controle	8
Efetividade	6

Fonte: Dados da pesquisa

3.2.2 Desenvolvimento do questionário

Para a construção do questionário os itens foram operacionalizados em uma escala Likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. As variáveis analisadas na pesquisa foram separadas em independentes, considerando o lado das habilidades de gestão, quais sejam: (a) Liderança, (b) Controle, (c) Organização e (d) planejamento; em discussão com o grupo de pesquisa foi sugerido acrescentar uma nova habilidade que fizesse sentido para o contexto do empreendedor de Startup, o que revendo na literatura, a (e) Inovação se mostrou importante

nesse cenário; variável dependente: (f) Reconhecimento de Oportunidade. No quadro 3, estão apresentados os construtos utilizados na pesquisa, juntamente com as principais referências consultadas e os itens incluídos no instrumento de coleta de dados.

Quadro 3 – Construtos e seus itens formulados

Variáveis	Suporte
Liderança 1 Conseguir alcançar as pessoas envolvidas e mantê-las comprometidas com o trabalho. 2 Estabelecer metas de tarefas de acordo com a habilidade da equipe. 3 Promover um ambiente onde assumir riscos é incentivado. 4 Conseguir entusiasmar a equipe com minhas ideias. 5 Inspirar emoções, crenças, valores e comportamentos na equipe. 6 Motivar o comprometimento da equipe com os objetivos do desenvolvimento organizacional.	(Wattanakomol e Silpcharu, 2023; Bagheri e Harrison, 2020)
Controle 7 Planejar projetos e atividades, estruturando-os e continuamente controlando-os. 8 Orçar os projetos e atividades. 9 Utilizar o tempo sabiamente. 10 Controlar o processo de criação do negócio.	(Ephrem e murimbika, 2023; Liñán, 2008)
Planejamento 11 Desenvolver planos para metas e tarefas específicas. 12 Planejar e acompanhar as questões financeiras do negócio. 13 Ter um planejamento financeiro sólido e recursos para custos. 14 Realizar o planejamento estratégico para o meu negócio.	(Adeniyi, 2023; Laine et al., 2019; Amin e Kaprawi, 2019)
Organização 15 Demonstrar compreensão dos objetivos e procedimentos da organização. 16 Identificar e otimizar os processos organizacionais para melhorar a eficiência. 17 Implementar práticas de gestão de processos para alcançar objetivos estratégicos. 18 Liderar com sucesso projetos desde o planejamento até a conclusão. 19 Utilizar metodologias de gestão de projetos para garantir entregas dentro do prazo e do orçamento. 20 Supervisionar efetivamente as operações e funções específicas dentro da organização.	(Amin e Kaprawi, 2019; Bots, Groenland e Swagerman, 2009; Smutny, Prochazka e Vaculik (2016)
Inovação 21 Criar um ambiente que encoraje a inovação contínua e o reconhecimento de oportunidades. 22 Ter uma ideia original no desenvolvimento de um produto. 23 Criar algo que não existe em meu ambiente. 24 Ter ideias originais elogiadas. 25 Procurar por novas maneiras de servir às pessoas. 26 Ser o primeiro a buscar soluções para os problemas ao meu redor. 27 Frequentemente ter ideias de melhorias radicais para os produtos/serviços que está vendendo.	(Setiawan, 2023; Ephrem e Murimbika, 2023; Bagheri e Harrison, 2020)
Reconhecimento de Oportunidades 28 Reconhecer oportunidades de mercado existentes. 29 Ajustar a abordagem de planejamento quando surgem novas oportunidades. 30 Identificar, desenvolver e buscar ativamente novas oportunidades de negócios. 31 Ter visão do mercado e da concorrência empresarial.	(Bagheri e Harrison, 2020; Sambasivan; Abdul e Yusop, 2009; Bamata e Phiri, 2022)

32 Conseguir apontar os pontos fracos da concorrência e como explorá-los. 33 Criar um clima que incentiva a inovação contínua e o reconhecimento de oportunidades. 34 Realizar pesquisas de mercado para identificar novas ideias de produtos/serviços ou novos mercados. 35 Procurar manter boas relações com colegas de negócios para ficar atento a novas oportunidades de negócios. 36 Ser ciente que as mudanças rápidas na tecnologia podem afetar meu negócio. 37 Ter uma estrutura organizacional flexível para se adaptar a mudanças. 38 Ter experiência suficiente para lidar com mudanças inesperadas no mercado.	

Fonte: Dados da pesquisa

Ao instrumento, foi acrescentado um bloco contendo questões sociodemográficas, de modo a caracterizar o perfil do respondente - como estado (UF), sexo, idade, escolaridade, área de formação, setor de atuação do negócio, tempo do negócio, bem como alguns dados referentes à experiência do respondente em gestão e se a empresa passou por etapa de incubação ou não.

3.2.3 Pré-teste e refinamento do instrumento

De modo a obter um instrumento que retratasse fielmente as intenções da pesquisa, e que ao mesmo tempo fosse de fácil compreensão para os respondentes, alguns pequenos ajustes foram realizados antes da sua aplicação.

O instrumento foi submetido a análise de uma Professora e CEO de uma universidade específica para formação de empreendedores de Startups, na qual foi sugerida a inclusão da variável de controle “experiência anterior com gestão e criação de negócio”. Posteriormente foi contratado o serviço de uma profissional com formação em Letras e com experiência em revisão, para que fosse feito uma análise e correção de erros de tradução, linguísticos e gramaticais.

Depois de haver realizado as alterações necessárias, a próxima etapa foi aplicar o método Fuzzy Delphi para refinar ainda mais o instrumento. Nesta fase o questionário foi transferido para a plataforma Google Forms. Em seguida, o link do formulário para respostas foi enviado a um grupo de especialistas em empreendedorismo e startups, visando obter suas opiniões e avaliações. O link foi compartilhado por meio de e-mail, WhatsApp e LinkedIn.

Para a análise utilizando o método Fuzzy Delphi, necessita-se de entre 10 e 15 respostas (Yusof, Hashim e Hussain, 2022). Assim, este trabalho superou amplamente o número mínimo de

respostas recomendado, obtendo um total de trinta e três retornos dos especialistas selecionados (Tabela 5).

Tabela 5 – Funções dos respondentes

CEOs/Empreendedores	16
Coordenadores de Incubadora de Startup	5
Agentes de Inovação	5
Professores	2
Investidor	1
Secretária Adjunta de Município de Desenvolvimento, Inovação e Turismo	1
Coordenador do Escritório de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia	1
Coordenador do Escritório de Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo	1

Fonte: Dados da pesquisa

O objetivo desta fase foi utilizar a análise das respostas dos especialistas para refinar e validar o instrumento desenvolvido. Isso ajudou a garantir que o instrumento fosse preciso, relevante e eficaz para os objetivos propostos.

Essa é uma técnica quantitativa que coleta opiniões de um painel de especialistas sobre um tema com poucas pesquisas científicas disponíveis. Ele permite prever resultados ao convergir valores de possibilidade através do feedback dos resultados de questionários, com base nos julgamentos dos especialistas (Yusof, Hashim e Hussain, 2022).

O Método Fuzzy Delphi é uma evolução do Delphi clássico, projetada para resolver limitações como baixa convergência e progresso lento da pesquisa (Saffie, Shukor e Rasmani, 2016). Ishikawa e Bojadziev desenvolveram um algoritmo que introduz Conjuntos Fuzzy, reduzindo o número de iterações necessárias para uma, mantendo a precisão comparável ao DM tradicional. Isso diminui o tempo, o custo do processo e a deserção dos especialistas (Ishikawa et al., 1993; Bojadziev e Bojadziev, 2007).

A técnica baseia-se na teoria dos conjuntos fuzzy, que é uma extensão da teoria clássica dos conjuntos, onde os elementos têm vários graus de pertinência. A Lógica Fuzzy usa o intervalo completo entre 0 (falso) e 1 (verdadeiro) para descrever o raciocínio humano. Um Conjunto Fuzzy permite que seus membros tenham diferentes graus de pertinência, definidos por uma função de pertinência no intervalo [0,1]. Se A é um conjunto universal, um conjunto fuzzy de A é definido pela Função de Associação triangular $\int\alpha$ como segue: $\int\alpha(x) \rightarrow [0, 1], \forall x \varepsilon A$.

O Método Fuzzy Delphi segue sete etapas para ser considerado empírico:

1. Formação de Perguntas: Perguntas para questionários Delphi Fuzzy são formuladas por meio de revisão de literatura, entrevistas com especialistas ou grupos focais.
2. Determinação do Número de Especialistas: Define-se quantos especialistas avaliarão a importância dos critérios de avaliação, elementos, itens, questões e variáveis, usando variáveis linguísticas.
3. Conversão para Números Difusos Triangulares: Todas as variáveis linguísticas são convertidas em números difusos triangulares.
4. Conversão de Escalas Likert para Escala Fuzzy: Dados da escala Likert são convertidos para uma escala fuzzy, e o limite (d) é calculado.

$$d(\tilde{m},\tilde{n}) = \sqrt{\frac{1}{3}[(m_1 - n_1)^2 + (m_2 - n_2)^2 + (m_3 - n_3)^2]}$$

$Numero\ Fuzzy\ Triangular$

$m_1: Valor\ minimo.$

$m_2: Valor\ mas\ apropiado.$

$m_3: Valor\ Maximo$

$d: Valor\ Limite$

5. Determinação da Primeira Condição: Quando a diferença entre a média e os dados da avaliação dos especialistas é menor ou igual ao valor limite (d = 0,2), diz-se que todos os especialistas chegaram a um acordo.
6. Determinação da Segunda Condição: O valor percentual de concordância dos especialistas deve ser maior ou igual a 75%.
7. Cálculo Agregado: Realiza-se uma avaliação difusa para identificar o valor da pontuação difusa e a posição e prioridade de cada item, elemento ou problema com base na fórmula abaixo.

$$A = \frac{1}{3}\ (m_1 + m_2 + m_3)$$

Tabela 6 - Resumo das sete etapas do MFD

Etapas	Descrição
1	Determine os critérios de especialistas no estudo de campo e o número de especialistas necessários.
2	As variáveis linguísticas precisam ser convertidas em um número fuzzy triangular
3	Os dados são gerenciados de forma a obter o valor médio (m1, m2, m3)
4	Determine a distância do número fuzzy (o valor do limite, d ≤ 0,2), para chegar ao consenso dos especialistas
5	Determine o consenso do grupo e o percentual de concordância dos especialistas deve ser ≥ 75,0%
6	Então, somando todos os números fuzzy, a avaliação fuzzy agregada é determinada.
7	Conduza um processo de defuzzificação que analisa dados usando uma média de números difusos ou uma resposta média.

Fonte: Yusof, Hashim e Hussain (2022)

3.2.4 Resultados obtidos pelo Fuzzy Delphi

Na segunda fase, foi aplicada a Teoria dos Conjuntos Fuzzy com o objetivo de definir os critérios de habilidades de gestão mais relevantes para a capacidade dos empreendedores de startups de reconhecer oportunidades.

Por meio do instrumento de pesquisa, os dados coletados consistem nos critérios de habilidades de gestão, utilizando uma escala Likert, que é compatível com os valores linguísticos dos Números Fuzzy Triangulares, conforme ilustrado na Tabela 7. Os níveis de concordância apresentados no Apêndice B, com uma escala de 5 pontos, foram convertidos em números fuzzy triangulares.

Após essa conversão, os valores foram agregados por meio do cálculo da média geométrica, utilizando os valores do centro de gravidade. Esses números foram, então, desfuzzyficados, resultando em uma média dos valores e gerando um valor denominado crisp number para cada critério de habilidades de gestão dos empreendedores de startups.

O resultado da média do Crisp number é 0,711 para Liderança, ou seja, somente os critérios que obterem pesos igual e acima do valor limite é considerado no refinamento de critérios. A média do Crisp number para Controle foi de 0,659, para Planejamento foi de 0,709, para Organização foi de 0,703, para a Inovação foi de 0,600, e para Reconhecimento de Oportunidade foi de 0,721.

Tabela 7 – Resultado Análise Fuzzy

Dimensões	Itens	Mínimo	Médio	Máximo	Crisp Number	Decisão
Liderança	L1	0,1	0,786	0,9	0,595	***Rejeita***
	L2	0,5	0,843	0,9	0,748	Aceita
	L3	0,5	0,864	0,9	0,755	Aceita
	L4	0,5	0,830	0,9	0,743	Aceita
	L5	0,5	0,843	0,9	0,748	Aceita
	L6	0,3	0,828	0,9	0,676	***Rejeita***
	Valor Limite	**0,4**	**0,832**	**0,9**	**0,711**	
Controle	C1	0,3	0,786	0,9	0,662	Aceita
	C2	0,3	0,780	0,9	0,660	Aceita
	C3	0,5	0,823	0,9	0,741	Aceita
	C4	0,1	0,713	0,9	0,571	***Rejeita***
	Valor Limite	**0,3**	**0,776**	**0,9**	**0,659**	
Planejamento	P1	0,1	0,782	0,9	0,594	***Rejeita***
	P2	0,5	0,857	0,9	0,752	Aceita
	P3	0,5	0,837	0,9	0,746	Aceita
	P4	0,5	0,837	0,9	0,746	Aceita
	Valor Limite	**0,4**	**0,828**	**0,9**	**0,709**	
Organização	O1	0,5	0,810	0,9	0,737	Aceita
	O2	0,5	0,830	0,9	0,743	Aceita
	O3	0,5	0,830	0,9	0,743	Aceita
	O4	0,5	0,830	0,9	0,743	Aceita
	O5	0,3	0,814	0,9	0,671	***Rejeita***
	O6	0,1	0,747	0,9	0,582	***Rejeita***
	Valor Limite	**0,4**	**0,810**	**0,9**	**0,703**	
Inovação	I1	0,5	0,830	0,9	0,743	Aceita
	I2	0,1	0,690	0,9	0,563	***Rejeita***
	I3	0,1	0,664	0,9	0,555	***Rejeita***
	I4	0,1	0,683	0,9	0,561	***Rejeita***
	I5	0,1	0,740	0,9	0,580	***Rejeita***
	I6	0,3	0,778	0,9	0,659	Aceita
	I7	0,1	0,621	0,9	0,540	***Rejeita***
	Valor Limite	**0,2**	**0,715**	**0,9**	**0,600**	
Reconhecimento de Oportunidade	RO1	0,5	0,836672	0,9	0,746	Aceita
	RO2	0,3	0,820958	0,9	0,674	***Rejeita***
	RO3	0,5	0,823216	0,9	0,741	Aceita
	RO4	0,5	0,829917	0,9	0,743	Aceita
	RO5	0,3	0,781981	0,9	0,661	***Rejeita***
	RO6	0,5	0,843483	0,9	0,748	Aceita
	RO7	0,5	0,816569	0,9	0,739	Aceita
	RO8	0,5	0,803436	0,9	0,734	Aceita

	RO9	0,5	0,843483	0,9	0,748	Aceita
	RO10	0,5	0,809976	0,9	0,737	Aceita
	RO11	0,3	0,794763	0,9	0,665	***Rejeita***
	Valor Limite	**0,4**	**0,818587**	**0,9**	**0,721**	

Fonte: Dados da pesquisa

Após o processo de desfuzzificação, nota-se que do conjunto de 38 itens de encontrados na literatura, 14 foram rejeitados na análise, sendo: 2 itens de Liderança, 1 item de Controle, 1 item de Planejamento, 2 de Organização, 5 de Inovação e 3 de Reconhecimento de Oportunidade.

A dimensão de Inovação apresentou uma alta taxa de rejeição durante a análise Fuzzy Delphi, com apenas dois itens sendo aceitos pelos especialistas consultados. Essa baixa aceitação inviabilizou a inclusão dessa habilidade na segunda etapa da pesquisa. Originalmente, a dimensão foi incorporada por iniciativa do pesquisador, com base em sua curiosidade científica e na suposição de que, em um ambiente fortemente marcado por inovação, como o das startups, seria relevante investigar sua conexão com o reconhecimento de oportunidades. Essa ideia também se apoiava em observações empíricas, que frequentemente destacam a inovação como um diferencial central em empreendimentos inovadores.

Contudo, a aplicação de um método estatístico rigoroso como o Fuzzy Delphi trouxe à tona evidências de que, no âmbito específico das habilidades avaliadas nesta pesquisa, a dimensão de Inovação não apresentava relação significativa com os itens investigados. Apesar do destaque que a inovação recebe no ecossistema de startups, os resultados apontaram que essa dimensão, neste contexto em particular, não teria uma correlação relevante suficiente para justificar sua continuidade na análise subsequente. Essa conclusão enfatiza a importância de questionar suposições prévias e avaliar empiricamente essas questões, mesmo em cenários onde a inovação é intuitivamente percebida como central. A explicação para isso pode estar relacionada ao fato de que a inovação se alinha mais com a dimensão das Habilidades Empreendedoras do que com as Habilidades de Gestão, uma vez que essas duas categorias de habilidades são distintas.

As habilidades empreendedoras focam na criatividade, disposição para assumir riscos e inovação. Em contraste, as habilidades de gestão priorizam a organização, o planejamento, a coordenação e o controle de processos e recursos dentro de uma estrutura já estabelecida (Sanderg, 2023; Botha, 2015; Reis, 2021).

Por outro lado, a liderança, em conjunto com habilidades organizacionais, pode estabelecer as bases necessárias para criar ambientes que favoreçam a inovação a longo prazo. Embora a liderança e o controle sejam fundamentais, é a interação entre esses elementos e a inovação que gera condições favoráveis para identificar as demandas do mercado (Joel e Oguanobi, 2024; Bashir e Farooq, 2019).

Durante uma conversa com especialistas que participaram da pesquisa, surgiu a sugestão de incorporar o item I1 ("Crio um ambiente que encoraja a inovação contínua.") à dimensão de Liderança. A justificativa para essa mudança está no fato de que fomentar a inovação contínua é uma atribuição essencial do líder dentro de uma startup. Essa perspectiva é amplamente respaldada pela literatura, conforme demonstrado nos estudos de Bagheri e Harrison (2020) e e Kim et al. (2018).

Quadro 4 - Critérios validados pelo painel de especialista.

Dimensões	**Itens**	
Liderança	L3	Promovo um ambiente onde assumir riscos é incentivado.
	L4	Consigo entusiasmar a equipe com minhas ideias.
	L5	Inspiro emoções, crenças, valores e comportamentos na minha equipe.
	I1*	Crio um ambiente que encoraja a inovação contínua. *
Controle	C1	Planejo projetos e atividades, estruturando-os e continuamente controlando-os.
	C2	Realizo orçamento dos projetos e atividades.
	C3	Utilizo o tempo sabiamente.
Planejamento	P2	Planejo e acompanho as questões financeiras do negócio.
	P3	Tenho um planejamento financeiro sólido e recursos para custos.
	P4	Realizo o planejamento estratégico para o meu negócio.
Organização	O1	Demonstro compreensão dos objetivos e procedimentos da organização.
	O2	Identifico e otimizo os processos organizacionais para melhorar a eficiência das tarefas.
	O3	Implemento práticas de gestão de processos para alcançar objetivos estratégicos.
	O4	Lidero com sucesso projetos desde o planejamento até a conclusão.
Reconhecimento de Oportunidade	RO1	Reconheço oportunidades de mercado existentes.
	RO3	Identifico, desenvolvo e busco ativamente novas oportunidades de negócios.
	RO4	Tenho visão do mercado e da concorrência empresarial.
	RO6	Crio um clima que incentiva o reconhecimento de oportunidades.
	RO7	Realizo pesquisas de mercado para identificar novas ideias de produtos/serviços ou novos mercados.
	RO8	Procuro manter boas relações com colegas de negócios para ficar atento a novas oportunidades de negócios.
	RO9	Sou ciente que as mudanças rápidas na tecnologia podem afetar meu negócio.
	RO10	Tenho uma estrutura organizacional flexível para se adaptar a mudanças.

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A pesquisa utilizou uma amostra caracterizada como não probabilística, selecionada por conveniência. Esse método não se baseia em critérios de probabilidade, mas sim nas particularidades do estudo e no discernimento do pesquisador (conforme Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Black, 2011).

O critério de inclusão dos participantes na pesquisa foi definido de forma que estivessem aptos a participar empreendedores que ocupassem os cargos de CEO, Founder ou Cofounder de startups situadas no Brasil. Para identificar e convidar respondentes, foram utilizados meios como redes sociais (LinkedIn e WhatsApp). Convites contendo o link do questionário foram compartilhados com amigos, contatos próximos dos integrantes do grupo de pesquisa, além de divulgação em grupos abertos e pré-existentes nesses mesmos canais, promovendo a participação no estudo.

No total, o estudo contou com 259 respostas. Contudo, foram feitas exclusões baseadas nos critérios previamente estabelecidos, eliminando-se as respostas em que os participantes marcaram a opção "Não" para a afirmação: "Sou Gestor/Fundador/CEO/Cofounder de uma Startup" no início do questionário. Após a aplicação desse filtro, 224 respostas foram consideradas válidas e seguiram para os procedimentos de análise dos resultados.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida utilizando o software estatístico IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 20. Inicialmente, realizou-se a purificação dos dados, etapa na qual foram eliminados questionários ou itens que estivessem incompletos, preenchidos de forma incorreta ou deixados em branco. Após esse processo, foram aplicados testes estatísticos básicos, como análises de frequência, cálculo de médias e desvio padrão, para descrever as características gerais da amostra.

Além disso, o software foi utilizado para realizar análises mais sofisticadas, incluindo a análise fatorial exploratória, com o objetivo de verificar se os itens estavam agrupados adequadamente nos seus respectivos constructos teóricos. Também foi calculado o coeficiente Alfa

de Cronbach, que permitiu avaliar a consistência interna das questões, assegurando que elas mediam uma mesma característica subjacente.

Finalmente, a segunda etapa da análise de dados envolveu o uso da análise de regressão, com foco em compreender o quanto as variáveis independentes (Liderança, Controle, Planejamento, Organização e Inovação) explicam da variação observada na variável dependente (Reconhecimento de Oportunidade).

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, destacando-se, primeiramente, (i) a caracterização da amostra; seguido pelo (ii) desenvolvimento e validação da escala; e, por fim, a (iii) análise do modelo conceitual da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final da pesquisa é composta por 224 respondentes, sendo predominantemente do sexo masculino, que representa 74,1% das respostas (n = 166). Em relação à faixa etária, a maior parte dos participantes tem entre 40 e 49 anos (35,7%), seguido por aqueles com idades entre 30 e 39 anos (29,5%). A média de idade dos respondentes reflete uma amostra madura, com apenas 8,9% dos participantes na faixa de 20 a 29 anos e 1,3% acima de 70 anos. Quanto à escolaridade, observa-se que a maioria dos respondentes possui pós-graduação completa (64,3%), enquanto 16,5% possuem ensino superior completo e 8,9% estão cursando pós-graduação. Esses dados indicam um alto nível de qualificação acadêmica entre os respondentes. A tabela 8 apresenta as características sociodemográficas da amostra.

Tabela 8 - Características sociodemográficas da amostra

Características	n	%
Sexo		
Masculino	166	74,1
Feminino	58	25,9
Faixa Etária		

De 20 a 29	20	8,9
De 30 a 39	66	29,5
De 40 a 49	80	35,7
De 50 a 59	39	17,4
De 60 a 69	16	7,1
Acima de 70	3	1,3
Escolaridade		
Ensino médio	14	6,3
Ensino superior cursando	9	4,0
Ensino superior completo	37	16,5
Pós-graduação cursando	20	8,9
Pós-graduação completa	144	64,3

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à formação em gestão, 55,4% dos participantes (n = 124) afirmaram possuir formação na área, enquanto 44,6% (n = 100) não possuem. Esses dados indicam que, embora a maioria dos respondentes tenha formação específica em gestão, ainda há uma parcela significativa que atua na área sem essa formação formal. Isso pode refletir a diversidade de trajetórias profissionais dos gestores, que podem ter adquirido habilidades gerenciais por meio da experiência prática ou de outras áreas de conhecimento. Além disso, a presença de gestores sem formação específica em gestão pode indicar a importância de programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, especialmente no contexto de startups, onde as demandas por habilidades gerenciais são dinâmicas e multifacetadas. Esses resultados também sugerem que a formação em gestão pode ser um diferencial, mas não necessariamente um pré-requisito para o exercício da função, considerando o número expressivo de gestores que atuam sem essa formação formal.

Tabela 9 - Formação em Gestão

Formação em Gestão	**n**	**%**
Sim	124	55,4
Não	100	44,6
Total	**224**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, 65,6% dos respondentes (n = 147) indicaram que esta não é sua primeira experiência gerenciando uma empresa, enquanto 34,4% (n = 77) estão vivenciando sua primeira experiência como gestores. Por outro lado, 58,9% dos participantes (n = 132) afirmaram que esta é sua primeira experiência gerenciando uma startup, enquanto 41,1% (n = 92) já possuem experiência prévia nesse contexto.

Esses dados revelam uma distinção importante entre a experiência geral em gestão e a experiência específica no contexto de startups. A maioria dos respondentes já possui vivência prévia em cargos de gestão, o que pode indicar um nível mais elevado de maturidade e habilidades gerenciais adquiridas ao longo do tempo. No entanto, quando se trata do ambiente específico de startups, mais da metade dos participantes (58,9%) está enfrentando esse desafio pela primeira vez. Isso sugere que, embora muitos gestores tenham experiência em liderar empresas, o contexto dinâmico e inovador das startups pode representar um novo território, exigindo a adaptação de habilidades e estratégias.

A inclusão dessa pergunta na pesquisa reflete a hipótese de que a experiência prévia em gestão e no ambiente de startups poderia influenciar os resultados, especialmente no que diz respeito à capacidade de lidar com os desafios específicos desse tipo de negócio. Gestores com experiência anterior podem ter desenvolvido habilidades mais refinadas em áreas como planejamento estratégico, liderança de equipes e tomada de decisão sob pressão, o que pode impactar positivamente o desempenho de suas startups. Por outro lado, aqueles que estão vivenciando sua primeira experiência como gestores ou no contexto de startups podem enfrentar uma curva de aprendizado mais acentuada, mas também podem trazer abordagens inovadoras e menos influenciadas por práticas tradicionais.

Tabela 10 – Experiência prévia

Primeira experiência gerenciando uma empresa.	**n**	**%**
Não	147	65,6
Sim	77	34,375
Total	224	100,0
Primeira experiência gerenciando uma Startup	**n**	**%**
Não	92	41,1
Sim	132	58,9
Total	**224**	**100,0**

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de experiência no cargo, 46,4% dos respondentes (n = 104) possuem mais de 5 anos de experiência, enquanto 28,6% (n = 64) têm entre 1 e 3 anos. Apenas 17% (n = 38) possuem entre 3 e 5 anos de experiência, e 8% (n = 18) têm menos de 1 ano no cargo.

Esses dados indicam que a amostra é composta majoritariamente por indivíduos com uma trajetória consolidada em suas funções, evidenciando um perfil maduro em termos de experiência profissional. Essa maturidade é reforçada quando analisada em conjunto com outras características da amostra, como a predominância de respondentes com idades entre 40 e 49 anos (35,7%) e 30 e 39 anos (29,5%), além do alto nível de qualificação acadêmica, com 64,3% dos participantes possuindo pós-graduação completa. Esses fatores sugerem que os respondentes não apenas possuem uma base sólida de conhecimento teórico, mas também uma vivência prática significativa.

Além disso, a análise do tempo de experiência no cargo, somada à informação de que 65,6% dos respondentes já possuem experiência prévia gerenciando empresas e 41,1% já atuaram anteriormente no contexto de startups, reforça a ideia de que a amostra é composta por gestores experientes e bem preparados. Essa combinação de maturidade profissional, qualificação acadêmica e vivência prática no ambiente de startups sugere que os participantes possuem um perfil robusto para enfrentar os desafios específicos desse tipo de negócio, como a necessidade de inovação, gestão de recursos limitados e adaptação a mercados dinâmicos.

Tabela 11 – Tempo de experiência

Tempo de experiência no cargo	**n**	**%**
De 1 a 3 anos	64	28,6
De 3 a 5 anos	38	17,0
Mais de 5 anos	104	46,4
Menos de 1 ano	18	8,0
Total	**224**	**100,0**

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à incubação, 66,5% dos respondentes (n = 149) indicaram que suas startups não estão incubadas, enquanto 33,5% (n = 75) afirmaram que estão. Esses dados mostram que a maioria das startups da amostra não passou por programas de incubação, o que pode indicar que muitos empreendedores optaram por desenvolver seus negócios de forma independente ou que não tiveram acesso a esses programas. Por outro lado, a parcela de startups incubadas (33,5%) representa uma

proporção significativa, considerando que a incubação é um processo que oferece suporte estruturado, como mentorias, capacitações e acesso a redes de contatos estratégicas, que podem ser fundamentais para o desenvolvimento de habilidades específicas para a gestão de startups.

A inclusão dessa pergunta na pesquisa reflete a hipótese de que a participação em programas de incubação pode influenciar positivamente o desempenho das startups. Startups incubadas geralmente encontram um ambiente propício para o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades essenciais, como validação do modelo de negócios, gestão financeira, captação de recursos e estratégias de crescimento. Esse suporte pode ser especialmente relevante em estágios iniciais, quando os empreendedores ainda estão adquirindo habilidades para lidar com os desafios específicos desse tipo de negócio. Assim, é possível inferir que startups que passaram pela incubação podem ter uma vantagem competitiva em relação àquelas que não participaram, devido ao acesso a ferramentas e conhecimentos que aumentam suas chances de sucesso.

Tabela 12 – Startups que foram incubadas/ Não incubadas

Startup Incubada	**n**	**%**
Não	149	66,5
Sim	75	33,5
Total	**224**	**100,0**

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à fase de desenvolvimento das startups, a maior parte encontra-se na fase de operação (33,5%), seguida pela fase de validação (26,3%) e tração (21,9%). Apenas 13,8% das startups estão na fase de scale-up, e 4,5% ainda estão na fase de ideação.

Tabela 13 – Fase de desenvolvimento da Startups

Fase da Startup	**n**	**%**
Ideação	10	4,5
Validação	59	26,3
Operação	75	33,5
Tração	49	21,9
Scale-Up	31	13,8
Total	**224**	**100,0**

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao setor de atuação das startups, o setor de tecnologia é o mais representativo, com 25% das respostas (n = 56), seguido por saúde (13,4%), educação (6,7%) e indústria e transformação (5,4%).

Tabela 14 – Setor de atuação da Startup

Setor de atuação da Startup	**n**	**%**
Tecnologia	56	25,0
Saúde	30	13,4
Educação	15	6,7
Indústria e Transformação	12	5,4
Serviços Profissionais	12	5,4
Comunicação e Mídia	10	4,5
Logística e Transporte	8	3,6
Setores Diversos	8	3,6
Agronegócio	7	3,1
Impacto Social e Ambiental	7	3,1
Entretenimento e Lazer	3	1,3
Total	**224**	**100,0**

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, em relação à localização das startups, a maioria está situada na região Sudeste (64,7%), seguida pela região Sul (24,1%) e Nordeste (8,5%). As regiões Norte (2,2%) e Centro-Oeste (2,7%) possuem menor representatividade na amostra.

Tabela 15 – Regiões onde as startups estão localizadas

Região onde a Startup está localizada	**n**	**%**
Sudeste	145	64,7
Sul	54	24,1
Nordeste	19	8,5
Norte	5	2,2
Centro-Oeste	6	2,7
Total	**224**	**100,0**

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA

De modo a atender o primeiro objetivo específico proposto nesta dissertação, desenvolver e validar um instrumento capaz de analisar as Habilidades de Gestão que mais impactam na capacidade de Reconhecimento de Oportunidade, seguiu-se a sequência de passos sugerida por Koufteros (2019). Segundo o autor, quando se desenvolve um instrumento e busca-se a sua validação, deve-se seguir uma sequência de sete passos: a elaboração do questionário (envolvendo a revisão da literatura, a definição das variáveis, a validade de face e conteúdo e o pré-teste do instrumento, juntamente com sua revisão); a coleta de dados; a análise de fidedignidade dos construtos e do instrumento; o teste de unidimensionalidade, realizado por meio da análise fatorial exploratória no bloco; a validade discriminante, realizada por meio da análise fatorial exploratória entre blocos; novamente a fidedignidade dos construtos; e, por fim, a validade dos construtos, realizada por meio da análise fatorial confirmatória.

Nesta pesquisa, o questionário de coleta de dados foi desenvolvido com base em afirmativas extraídas de artigos que exploram as dimensões das Habilidades de Gestão. A partir dessa análise, foram identificados 38 itens iniciais, dos quais 15 foram eliminados durante a aplicação da técnica Fuzzy Delphi. Assim, restaram 23 itens, que foram adaptados em formato de afirmações para permitir a autoavaliação dos respondentes. Esses itens foram previamente classificados pelo autor da pesquisa em cinco dimensões: Controle, Liderança, Planejamento, Organização e Reconhecimento de Oportunidades. Por fim, procedeu-se a sua aplicação em diferentes meios de contato (e-mail, LinkedIn, Whatsapp e Instagram), obtendo-se, no final da aplicação, um total de 224 respostas válidas.

Conforme Koufteros (2019), o uso da análise fatorial exploratória (AFE), do alfa de Cronbach e da correlação item-total corrigido (CITC) deve ser utilizada nos estágios iniciais de uma investigação empírica, em que não existem modelos teóricos e o principal propósito da pesquisa é exploratório. Nesse sentido, as técnicas exploratórias ajudam a desenvolver hipóteses e modelos de mensuração que, posteriormente, poderão ser testados por meio de técnicas confirmatórias. Portanto, inicialmente, utilizou-se a AFE com o intuito de determinar o número de variáveis latentes (construtos) subjacentes ao conjunto completo de itens. Ao utilizar a AFE, o pesquisador deve verificar a adequação da amostra, determinar a técnica de extração e o número de fatores a serem extraídos, e, por fim, decidir o tipo de rotação dos fatores (Hair Jr. et al. (2009).

Para analisar a adequação da amostra, aplicou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Para a extração, selecionou-se a técnica de análise de componentes principais (ACP), enquanto o tipo de rotação dos fatores escolhido, ou seja, o método matemático responsável por rotacionar os eixos no espaço geométrico, que tem como principal objetivo tornar de fácil interpretação o resultado empírico encontrado, foi o ortogonal, por meio do método Varimax.

Na primeira solução todos os itens apresentaram alta comunalidade, mas optou-se por retirar o item L2 por ter sido o único item a ter ficado com carga elevada no quarto fator da matriz rotada. Na segunda solução optou-se por retirar o item L1 por ser um item que não se comporta bem no seu construto original, se isolando no quarto fator. Foi realizado a terceira rotação e a matriz se distribuiu em 3 fatores com dimensões de até 7 itens em único fator e itens (C3 e O4) demonstrando ter carga elevada em mais de uma dimensão. Optou-se por definir o número de fatores a serem extraídos conforme a proposta original, formada por quatro construtos.

Em seguida, realizou-se a AFE nos blocos, de modo a observar-se a unidimensionalidade dos construtos, a qual foi confirmada plenamente. O próximo passo realizado foi analisar a fidedignidade de cada um dos três construtos sugeridos pela AFE, por meio da realização do alfa de Cronbach e da correlação item-total corrigido (CITC), cujos valores do alfa variaram entre 0,63 e 0,83, para estudos exploratórios os valores podem ser aceitos acima de 0,60. Assim, após a realização dos procedimentos de validação, restaram 13 questões, distribuídas em quatro fatores (Tabela 16). As quatro dimensões explicam 64,78% da variação das questões originais, o que representa um adequado grau de sintetização dos dados, facilitando seu manuseio e interpretação. O teste KMO de medida de adequação da amostra apresentou valor 0,84, demonstrando um elevado grau de ajuste para aplicação da análise fatorial.

Tabela 16 - Análise Fatorial Exploratória (rotação Varimax)

PLANEJAMENTO	**Bloco**	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**
P1. Planejo e acompanho as questões financeiras do negócio.	,818	**,837**	,160	,124	-,001
P2. Tenho um planejamento financeiro sólido e recursos para custos.	,816	**,806**	,032	,169	,214
P3. Realizo o planejamento estratégico para o meu negócio.	,792	**,652**	,315	,152	,236
C3. Utilizo o tempo sabiamente.	,728	**,529**	,437	,027	,296
ORGANIZAÇÃO					
O2. Identifico e otimizo os processos organizacionais para melhorar a eficiência das tarefas.	,856	,064	**,883**	,085	,012
O3. Implemento práticas de gestão de processos para alcançar objetivos estratégicos.	,828	,375	**,679**	,157	,265

O1. Demonstro compreensão dos objetivos e procedimentos da organização.	,713	,196	**,595**	,211	,059
LIDERANÇA					
L3. Consigo entusiasmar a equipe com minhas ideias.	,813	-,022	,177	**,826**	-,009
L4. Inspiro emoções, crenças, valores e comportamentos na minha equipe.	,797	,127	,091	**,773**	,145
L5. Crio um ambiente que encoraja a inovação contínua.	,743	,299	,082	**,656**	,056
CONTROLE					
C2. Realizo orçamento dos projetos e atividades.	,772	,276	-,027	,059	**,851**
C1. Planejo projetos e atividades, estruturando-os e continuamente controlando-os.	,762	,009	,518	,069	**,646**
O4. Lidero com sucesso projetos desde o planejamento até a conclusão.	,749	,340	,274	,333	**,429**
Autovalor		4,82	1,41	1,27	0,92
% Variância Explicada – Rotated (64,78%)		62,3	64,3	61,6	57,9
Alfa de Cronbach		,80	,72	,68	,63
KMO (Medida de Adequação da Amostra) = 0,84					
Teste de Bartlet: qui-quadrado = 976,434					

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens removidos após a aplicação das etapas de validação encontram-se disponibilizados no quadro 5.

Quadro 5 – Itens eliminados após rotação Varimax

L1	Estabeleço metas de tarefas de acordo com a habilidade da equipe.
L2	Promovo um ambiente onde assumir riscos é incentivado.
R5	Realizo pesquisas de mercado para identificar novas ideias de produtos/serviços ou novos mercados.
R6	Procuro manter boas relações com colegas de negócios para ficar atento a novas oportunidades de negócios.
R7	Sou ciente que as mudanças rápidas na tecnologia podem afetar meu negócio.
R8	Tenho uma estrutura organizacional flexível para se adaptar a mudanças.

Fonte: Dados da pesquisa

O constructo da variável dependente (Reconhecimento de Oportunidade) foi analisado de forma isolada. Inicialmente, os itens R5 e R6 apresentaram baixa comunalidade e, por isso, foram excluídos da rotação. Em uma segunda rodada, sem os itens previamente removidos, a rotação resultou em dois fatores. No entanto, optou-se por manter a estrutura original do constructo, restringindo a extração a um único fator. Nesse processo, o item R7 também apresentou baixa comunalidade e foi eliminado, seguido pelo item R8, que apresentou o mesmo problema e foi igualmente retirado.

Tabela 17 - Análise Fatorial Exploratória (rotação Varimax)

RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADE	**Bloco**
RO1. Reconheço oportunidades de mercado existentes.	,785
RO2. Identifico, desenvolvo e busco ativamente novas oportunidades de negócios.	,754

RO3. Tenho visão do mercado e da concorrência empresarial.	,742
RO4. Crio um clima que incentiva o reconhecimento de oportunidades.	,715
% Variância Explicada – Rotated (56,15%)	
Alfa de Cronbach = 0,735	
KMO (Medida de Adequação da Amostra) = 0,737	
Teste de Bartlet: qui-quadrado = 187,117	

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 ANÁLISE DO MODELO CONCEITUAL

Após a conclusão dos procedimentos de elaboração e validação voltados ao desenvolvimento da escala Habilidades, procedeu-se à análise do modelo conceitual da pesquisa, utilizando-se o software SmartPLS 4.0 (Partial Least Squares). O método PLS-SEM é uma técnica cuja abordagem preditiva e causal ressalta a previsão em modelos estatísticos e foi escolhido para esta pesquisa, pois sua abordagem permite a modelagem e avaliação de modelos complexos entre variáveis dependentes e independentes, tendo pouca exigência em relação ao tamanho das amostras (Hair et al., 2019). Além disso, essa técnica apresenta constante evolução, sendo amplamente utilizada nos ramos das Ciências Sociais, Marketing e Tecnologia da Informação. Nessa metodologia, existem duas etapas para realizar a análise e a interpretação dos dados obtidos, as quais, segundo Hair et al. (2017), são utilizadas para assegurar que cada construto tenha medidas válidas e confiáveis. O método, portanto, consiste em uma etapa de (1) avaliação do modelo de mensuração e outra de (2) avaliação do modelo estrutural, os quais são destacados a seguir.

4.3.1 Modelo de Mensuração

Para avaliar o modelo de mensuração foram conduzidas diferentes análises com o intuito de verificar a validade discriminante, a validade convergente e a confiabilidade das escalas utilizadas. A validade discriminante é determinada quando as cargas fatoriais dos itens em seus construtos assumem valores superiores a todas as suas cargas cruzadas com outros construtos. Além disso, recomenda-se que as cargas fatoriais assumam valores superiores ao valor mínimo estipulado em 0,707 (Hair et al., 2017).

Logo, visando mensurar essa relação entre os construtos propostos e os itens que os compõem, foi aplicada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Na análise dos resultados obtidos

(Tabela 18), levou-se em consideração o valor das cargas fatoriais. Os itens apresentaram cargas fatoriais estatisticamente significativas, levando em consideração o nível de 5%, o que indicou a confiabilidade dos itens - com exceção do item "C2", que apresentou carga fatorial igual a 0.069 em seu construto, sendo, portanto, inferior ao valor de 0,70; no entanto, optou-se por mantê-los no modelo, uma vez que suas cargas cruzadas apresentaram valores muito menores (variando de 0.077 a 0.473), e, com isso, mantendo o construto Controle com três itens.

Tabela 18 - Análise Fatorial Confirmatória

	Liderança	**Organização**	**controle**	**Planejamento**	**Reconhecimento**
L3	**0.809**	0.269	0.252	0.205	0.400
L4	**0.776**	0.306	0.336	0.305	0.411
L5	**0.768**	0.297	0.299	0.367	0.390
O1	0.272	**0.779**	0.400	0.367	0.274
O2	0.238	**0.775**	0.357	0.328	0.137
O3	0.353	**0.831**	0.539	0.590	0.270
C1	0.213	0.473	**0.783**	0.368	0.137
C2	0.176	0.279	**0.069**	0.427	0.077
O4	0.371	0.476	**0.924**	0.472	0.296
C3	0.251	0.510	0.452	**0.719**	0.194
P1	0.303	0.355	0.441	**0.800**	0.240
P2	0.280	0.373	0.404	**0.808**	0.273
P3	0.333	0.515	0.427	**0.822**	0.328
R1	0.251	0.184	0.188	0.216	**0.711**
R2	0.363	0.174	0.198	0.160	**0.704**
R3	0.357	0.252	0.176	0.331	**0.792**
R4	0.509	0.272	0.260	0.270	**0.776**

Legenda: L = Liderança, O = Organização, C = Controle, P = Planejamento, R = Reconhecimento de Oportunidade

Fonte: Dados da pesquisa

De forma complementar, foram utilizados os critérios de Fornell-Lacker e a razão multitraço-monotraço (HTMT) para analisar a validade discriminante do modelo. O critério de Fornell-Lacker, no qual a raiz quadrada do AVE (do inglês, Average Variance Expected, ou variância média esperada) de cada construto deve ser maior do que todos os coeficientes de correlação, foi atendido nessa pesquisa, indicando que os construtos estão mais fortemente correlacionados com os seus próprios indicadores do que com os demais construtos do modelo, conforme mostram os resultados explicitados em negrito, na Tabela 19. Da mesma forma, o método HTMT, no qual se espera que a relação entre os construtos analisados obtenha resultados inferiores a 0,90, também atingiu resultados satisfatórios nessa pesquisa, variando entre 0,286 e 0,833.

Tabela 19 – Variância compartilhada

	Controle	Liderança	Organização	Planejamento	Reconhecimento
Controle	**0.708**				
Liderança	0.385	**0.785**			
Organização	0.621	0.372	**0.793**		
Planejamento	0.596	0.367	0.510	**0.833**	
Reconhecimento	0.286	0.513	0.307	0.343	**0.746**
Composite reliability (rho_c)	0.797	0.828	0.836	0.871	0.833
Average variance extracted (AVE)	0.501	0.616	0.630	0.693	0.557

Nota1: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE, como são maiores que as correlações entre as VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante.

Nota 2: Todas as correlações são significantes a 1%

Fonte: Dados da pesquisa

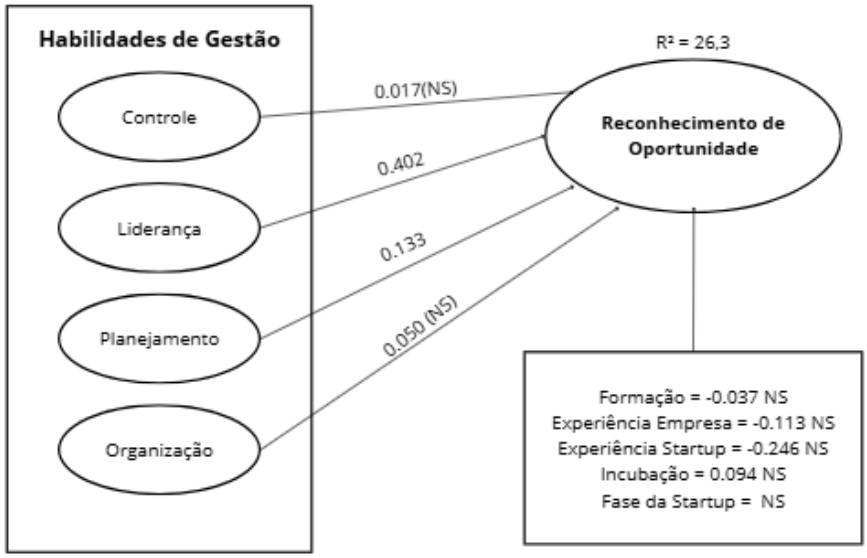
Já para verificar a validade convergente utilizou-se o critério da variância média esperada (AVE), a qual é obtida através da medida das variâncias totais referentes aos construtos quanto ao erro de medição, devendo seu valor ser superior a 0,50. Em relação a esse critério, todos os valores excederam o valor mínimo estipulado pela literatura (Tabela 19). Por fim, foi avaliada a confiabilidade das escalas utilizadas por meio do Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta (do inglês, Composite Reliability – CR). Ambos os métodos são utilizados como indicadores de confiabilidade, sendo o Alfa de Cronbach o método mais popular no meio acadêmico. No entanto, a confiabilidade composta fornece uma melhor estimativa da variância compartilhada pelos seus indicadores, utilizando as cargas dos itens obtidos em uma rede nomológica (Hair et al, 2017). Os escores da confiabilidade composta excederam o valor mínimo estipulado (> 0,70).

4.3.2 Modelo Estrutural

Em um segundo momento, após certificar-se da qualidade do modelo e das escalas utilizadas, avaliou-se o modelo estrutural, a partir da técnica de reamostragem (bootstrapping), com 5.000 amostras, para mensurar tanto a aderência geral do modelo, como seus parâmetros. Desse modo, são aferidos os coeficientes de caminho (β), sua significância estatística (t) para testar as hipóteses e os coeficientes de determinação (R^2) das variáveis endógenas, com o intuito de avaliar a capacidade de previsão do modelo (Figura 3). Além disso, calculou-se o VIF com o intuito de

analisar a colinearidade do modelo, o f² para medir o tamanho do efeito preditivo das variáveis exógenas nas variáveis endógenas e o índice SRMR para avaliar o ajuste do modelo proposto. As análises estão detalhadas abaixo.

Figura 3 – Modelo Estrutural



Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, pretende-se analisar se as Habilidades de Gestão como controle, liderança, planejamento e organização afetam positivamente a capacidade de reconhecimento de oportunidade. Sendo assim:

H1: A Habilidade de Controle como Habilidade de Gestão influencia positivamente acapacidade de Reconhecimento de oportunidade.

H2: A Habilidade de Liderança como Habilidade de Gestão influencia positivamente acapacidade de Reconhecimento de oportunidade.

H3: A Habilidade de Planejamento como Habilidade de Gestão influencia positivamente acapacidade de Reconhecimento de oportunidade.

H4: A Habilidade de Organização como Habilidade de Gestão influencia positivamente acapacidade de Reconhecimento de oportunidade.

Além disso, ao presente modelo foram adicionadas variáveis de controle como estado, gênero, idade, escolaridade, área de formação, setor de atuação do negócio, tempo do negócio, experiência prévia e incubação. A experiência prévia foi adicionada à lista de variáveis de controle, pois se mostra relevante para o estudo, visto que a experiência é uma variável que pode agir como um agente facilitador, influenciando no comportamento dos indivíduos (Mayer- Haug et al., 2013). A variável incubação foi adicionada com o objetivo de analisar se os empreendedores de Startups que passaram por incubação, têm uma maior capacidade de reconhecimento de oportunidade, seguindo o pressuposto de Innocenti e Zampi (2019), de que essa variável pode afetar o comportamento dos indivíduos. Sendo assim:

H6a: Experiencia anterior influencia positivamente na capacidade de Reconhecimento de Oportunidade.

H6b: A incubação influencia positivamente na capacidade de Reconhecimento de Oportunidade.

H7a: Experiencia anterior influencia positivamente nas Habilidades de Gestão.

H7b: A incubação influencia positivamente nas Habilidades de Gestão.

Assim, nesta pesquisa, verificou-se que a hipótese H1 não foi confirmada, indicando que o Controle, como Habilidade de Gestão, não afeta significativamente a capacidade do empreendedor de Reconhecer Oportunidades ($\beta = 0{,}017$; $\rho < 0{,}837$) no contexto analisado.

Uma possível explicação para esse resultado pode ser encontrada na Teoria da Atenção, proposta por Ocasio (1997), que sugere que os gestores direcionam seletivamente sua atenção para elementos específicos do ambiente de negócios, conforme as demandas contextuais. Em cenários que exigem adaptação e resposta rápida, como é o caso das startups, o planejamento rígido e o controle gerencial podem ter um papel menos relevante no reconhecimento de oportunidades, uma vez que a atenção dos gestores tende a estar voltada para a eficiência operacional e a resolução de desafios imediatos, em vez da busca ativa por inovação e novas oportunidades de mercado.

Além disso, conforme argumentado por Zhang, Wang e Sun (2024), estruturas organizacionais altamente centralizadas tendem a enfatizar a concentração de controle, o que pode resultar em complacência e restrição da flexibilidade organizacional. Esse cenário pode reduzir a capacidade da equipe de gestão de identificar e explorar oportunidades empreendedoras, uma vez

que limita a atenção e o envolvimento dos gestores em iniciativas inovadoras. Assim, a estrutura organizacional pode desempenhar um papel determinante na relação entre controle gerencial e reconhecimento de oportunidades, influenciando a forma como os gestores alocam sua atenção e priorizam a inovação dentro da empresa.

Já quanto à hipótese H2, confirmou-se que a Liderança, como Habilidade de Gestão, influencia positivamente a capacidade do empreendedor de Reconhecer Oportunidades ($\beta = 0{,}402$; $\rho < 0.000$) no contexto das startups. Esse achado reforça a importância da liderança na promoção da inovação e no desenvolvimento de um ambiente propício para a identificação e exploração de novas oportunidades.

Esse resultado destaca a necessidade de desenvolver uma formação em liderança que vá além do gerenciamento de tarefas operacionais, incentivando uma atuação mais estratégica e criativa. Os líderes de startups desempenham um papel central na fomentação da inovação e no estabelecimento de oportunidades para o crescimento contínuo (Sandberg, 2023). Além disso, líderes empreendedores tendem a direcionar a atenção organizacional para fatores externos, promovendo a identificação de tendências e oportunidades emergentes. Essa orientação voltada para o ambiente externo, embora essencial para a inovação, pode reduzir o foco no desenvolvimento organizacional interno, gerando um desafio na conciliação entre crescimento interno e expansão externa (Omeihe et al., 2023; Bagheri e Harrison, 2020).

Dessa forma, dentro da categoria da liderança, é fundamental acentuar as bases do reconhecimento de oportunidades, garantindo que o crescimento externo da startup ocorra de maneira paralela e congruente ao desenvolvimento interno da organização. Isso reforça a importância de uma liderança que não apenas inspire e motive, mas que também tenha capacidade analítica e visão estratégica para equilibrar inovação, gestão e crescimento sustentável.

O anterior, encontrasse sustentado também pelos trabalhos de Zhang, Wang e Sun (2024), os quais ressaltam que as estruturas menos hierárquicas, onde a liderança é mais participativa, facilitam a adaptação às mudanças do mercado e ampliam a capacidade de resposta a novas oportunidades, chamando atenção assim sobre a relação positiva de diferentes formas de liderança, as quais se afastam de um processo determinista, e sim promovem a participação equitativa de todos os colaboradores.

É importante ressaltar que a capacidade de reconhecer oportunidades, especialmente quando associada a processos de liderança, não garante, por si só, o sucesso das startups. Para que

essas oportunidades se convertam em vantagem competitiva, é necessário tomar ações estratégicas e executá-las com eficácia. Nesse contexto, a habilidade de liderança desempenha um papel fundamental no aproveitamento dessas oportunidades (Guo et al., 2017; Gupta et al., 2020; Kim et al., 2018), pois permite não apenas organizar as equipes da startup em torno de um objetivo coletivo, mas também articular o reconhecimento de oportunidades como um motor de inovação e adaptação aos novos mercados.

A Hipótese H3, referente ao Planejamento como Habilidade de Gestão, foi confirmada, demonstrando que, assim como a Liderança, o Planejamento também influencia positivamente a Capacidade do Empreendedor de Reconhecer Oportunidades ($\beta = 0{,}133$; $\rho < 0{,}036$) no contexto analisado. Embora seu efeito seja menor em comparação à liderança, o planejamento desempenha um papel crucial na organização das tarefas gerenciais e no suporte à tomada de decisões estratégicas (Adeniyi, 2023; Laine et al., 2019; Amin & Kaprawi, 2019).

No contexto das startups, o planejamento é essencial para a alocação eficiente de recursos e a estruturação de processos, contribuindo para maior previsibilidade e redução de riscos operacionais (Innocenti & Zampi, 2019). No entanto, o reconhecimento de oportunidades está mais fortemente associado às habilidades de liderança, pois exige um foco ativo na exploração de valor estratégico e na inovação. Empreendedores bem-sucedidos combinam múltiplos papéis, atuando simultaneamente como investidores, executivos e planejadores, sendo responsáveis por determinar fatores produtivos e direcionar esforços para a inovação (Sandberg, 2023; Bagheri & Harrison, 2020).

Além disso, a priorização de tarefas é um elemento central do planejamento, pois permite uma organização sistemática das atividades e um uso eficiente do tempo (Wattanakomol & Silpcharu, 2023). De fato, práticas como planejamento estratégico e revisões de desempenho são frequentemente citadas como fatores-chave para identificar novas ideias, explorar mercados e adaptar-se a mudanças.

No entanto, no contexto dinâmico das startups, onde os mercados são altamente voláteis e sujeitos a mudanças constantes, investir excessivamente em planejamento de longo prazo pode limitar a flexibilidade e a capacidade de adaptação das empresas. A adoção de um planejamento muito rígido pode restringir a startup a um modelo mais determinista, em vez de permitir a experimentação e a inovação, que são essenciais para se manter competitivo no mercado atual. Nesse sentido, a liderança desempenha um papel crucial, pois, quando fortalecida, contribui para

o desenvolvimento das habilidades de planejamento dos gestores e colaboradores, facilitando a adoção de práticas de adaptação rápida aos mercados emergentes (Ries, 2011; Coda et al., 2022; Wattanakomol & Silpcharu, 2023).

Dessa forma, o planejamento, quando aliado a outras práticas gerenciais, como a liderança, auxilia os empreendedores na identificação de oportunidades e na construção de estratégias adaptativas, aspectos essenciais para a longevidade e o crescimento sustentável de seus negócios.

Em contrapartida, a Hipótese H4 não foi confirmada, indicando que a Organização não exerce influência significativa na capacidade do empreendedor de Startup de reconhecer oportunidades ($\beta = 0{,}050$; $\rho < 0{,}554$). Considerando o contexto altamente competitivo no qual as startups operam, a presença isolada de características individuais, como a organização, pode não ser suficiente para superar os desafios externos e impulsionar a identificação de novas oportunidades (Innocenti & Zampi, 2019). Esse resultado reforça a ideia de que o reconhecimento de oportunidades é mais influenciado por fatores contextuais e externos do que pela estruturação interna da empresa (Teece et al., 2016).

No contexto brasileiro, Coda et al. (2022) demonstram que as habilidades mais dominantes estão relacionadas a ações práticas, como identificação de oportunidades, resiliência, inteligência emocional e perseverança. Embora a organização seja reconhecida como uma habilidade relevante para a gestão, ela não se destaca como um fator prioritário ou determinante no reconhecimento de oportunidades. Isso sugere que empreendedores tendem a focar mais em adaptação e inovação do que em processos organizacionais rígidos, priorizando a capacidade de reagir rapidamente às mudanças do mercado.

As habilidades essenciais para o sucesso incluem trabalho em equipe, comunicação, marketing, resolução de problemas e networking, enquanto as habilidades de organização aparecem como secundárias, sendo mais relevantes para execução e gerenciamento de tempo do que para a identificação de oportunidades (Mohamad, 2023). Esse achado, reforça a ideia de que oportunidade e inovação estão mais ligadas à criatividade e adaptação do que à organização, como constatado anteriormente.

Nesse sentido, embora as habilidades organizacionais desempenhem um papel importante no fortalecimento da liderança e na gestão eficiente da startup, sua relação com o desempenho ou com a identificação de oportunidades não ocorre de maneira isolada. Estudos indicam que essa relação depende da combinação com habilidades complementares, como motivação e cooperação,

que potencializam a capacidade do empreendedor de transformar insights em ações estratégicas (Smutny, Prochazka e Vaculik, 2016).

Por fim, foram analisadas algumas variáveis de controle no modelo proposto, incluindo experiência prévia na gestão de empresas, experiência prévia na gestão de startups, formação em gestão e incubação. Os resultados indicaram que a experiência prévia em empresas e a incubação não apresentaram influência significativa sobre nenhuma das variáveis analisadas no ambiente estudado.

Surpreendentemente, a experiência prévia na gestão de startups apresentou uma influência negativa e estatisticamente significativa sobre a habilidade de liderança ($\beta = -0,414$; $\rho < 0,007$) e organização ($\beta = -0,430$; $\rho < 0,011$). Da mesma forma, a formação em gestão também demonstrou uma relação negativa significativa sobre a habilidade de controle ($\beta = -0,348$; $\rho < 0,026$).

Embora esses achados possam parecer contraditórios à primeira vista, uma vez que a literatura tradicional sugere que a experiência e a formação acadêmica tendem a aprimorar as habilidades gerenciais, diferentes fatores contextuais, comportamentais e estruturais podem explicar esses resultados (Mohamad, 2023; Oliverio, 2021).

Como discutido anteriormente, as startups operam em um ambiente altamente dinâmico e competitivo, no qual a liderança exercida pelos gestores tende a se distanciar dos modelos tradicionais de liderança estratégica. Em vez de focar no desenvolvimento de equipes e na construção de uma visão de longo prazo, os gestores frequentemente assumem uma postura mais voltada para a execução imediata de tarefas e a resolução de problemas operacionais, respondendo rapidamente às demandas do mercado e à necessidade de adaptação constante (Bortolini et al., 2018; Reymen et al., 2015).

A experiência prévia na gestão de startups pode, portanto, estar associada a uma liderança mais operacional e menos inspiradora, na qual o empreendedor assume múltiplos papéis, acumulando funções gerenciais e técnicas. Esse fenômeno pode explicar a relação negativa entre experiência e liderança, pois, em vez de delegar e inspirar, o gestor pode estar excessivamente focado em solucionar desafios do dia a dia, comprometendo o desenvolvimento de uma liderança estratégica (Prommer; Tiberius e Kraus, 2020; Sandberg, 2023; Renko et al., 2015).

Além disso, startups frequentemente passam por mudanças no modelo de negócio (pivotagem), o que pode demandar uma liderança mais reativa do que estruturada (Sandberg, 2023; Mansoori e Lackéus, 2019; Teece, Peteraf e Leih, 2019). Empreendedores com experiência prévia

podem ter aprendido a operar nesse cenário de instabilidade, o que pode dificultar a aplicação de estilos de liderança mais estáveis e consistentes.

A relação negativa entre experiência na gestão de startups e habilidades organizacionais pode estar associada ao fato de que, em um ambiente de alta incerteza e crescimento acelerado, a ênfase na flexibilidade pode prevalecer sobre a estruturação organizacional (Capatina, Bleoju e Kalisz, 2024; gonzalez et al., 2023). Empreendedores experientes podem desenvolver uma mentalidade orientada para a adaptação constante, o que pode resultar na ausência de processos organizacionais rígidos ou bem definidos.

Além disso, gestores de startups frequentemente operam em um cenário de escassez de recursos, o que pode levar a uma priorização de atividades críticas em detrimento de uma organização sistemática das operações (Gonzalez et al., 2023; Bamata e Phiri, 2022). Esse fator pode explicar por que a experiência acumulada na gestão de startups não necessariamente melhora a organização, mas pode até mesmo estar associada a um modelo de trabalho mais caótico e improvisado.

O efeito negativo da formação em gestão sobre a habilidade de controle pode ser explicado pelo descompasso entre a teoria gerencial tradicional e a realidade prática das startups. Os cursos de gestão são frequentemente baseados em modelos corporativos estruturados, com processos bem definidos e previsíveis, enquanto o contexto das startups exige flexibilidade, experimentação e capacidade de lidar com a incerteza (Centobelli; Cerchione e Esposito, 2017; Ferreras-Garcia et al., 2019).

Esse desalinhamento pode fazer com que empreendedores com formação acadêmica tenham dificuldade em aplicar conceitos tradicionais de controle em um ambiente onde regras e métricas precisam ser ajustadas constantemente. Estudos indicam que empreendedores muitas vezes desenvolvem suas habilidades por meio da experiência prática e da experimentação, em vez de depender exclusivamente da formação acadêmica (Prommer et al. 2020; Adeniyi, 2023**)**

A excessiva dependência de modelos teóricos de controle pode levar a dificuldades na adaptação à realidade volátil das startups. Empreendedores com formação em gestão podem tentar aplicar práticas convencionais de monitoramento e controle, que podem ser inadequadas para um ambiente onde a tomada de decisão precisa ser ágil e adaptativa. Isso pode explicar a relação negativa da formação sobre a habilidade de controle, pois a rigidez teórica pode conflitar com a necessidade de flexibilidade na prática (Edet et al., 2024; Lee, 2021; Shepherd e Rudd, 2014)

A avaliação do coeficiente de determinação de Pearson (R^2) do modelo também foi realizada. Segundo Ringle et al. (2014), esse coeficiente indica a qualidade do modelo, ou seja, o quanto ele é capaz de explicar a variável dependente, tendo como base a avaliação da porção da variância das variáveis endógenas. Mais precisamente, o valor do R^2 representa o quanto as variáveis latentes independentes explicam a variável latente dependente. Na área de Ciências Sociais e Comportamentais, sugere-se que o nível de R^2 igual a 0,02 seja classificado como um efeito pequeno, enquanto valores de R^2 equivalentes a 0,13 e igual ou superior a 0,26 sejam considerados de médio e grande efeito, respectivamente. Embora os resultados de R^2 obtidos na análise entre os diferentes Habilidades de Gestão possuam pouca diferença de valores, identificou-se que o construto Habilidades de Gestão explicam, em conjunto, 26,3% da variância do construto Reconhecimento de Oportunidade podendo ser considerado de médio a grande efeito.

Além da análise do R^2, foi verificado o tamanho do efeito (f^2) dos coeficientes estruturais. Essa análise é de suma importância para que se consiga avaliar a contribuição da pesquisa de uma forma global, não se detendo apenas às relações de significância das variáveis extraídas pelas análises feitas anteriormente. De acordo com Hair Jr. et al. (2019), a avaliação do f^2 é feita tendo como base valores superiores a 0,02 para efeitos pequenos, 0,15 para efeitos médios e 0,35 para efeitos grandes. Ao ser aplicado ao modelo da pesquisa, os resultados obtidos para f^2 representaram efeito médio na relação da Liderança no Reconhecimento de Oportunidade ($f^2 = 0,18$) e efeito pequeno nas seguintes relações entre as variáveis: Experiência Startup → Liderança; Experiência Startup → Organização; Formação em Gestão → Controle; Planejamento → Reconhecimento de Oportunidade. O quadro 6 resume os resultados do modelo testado.

Quadro 6 - Resultado do Modelo Estrutural da pesquisa

Relação	B	p-valor	f-square	Resultado
Experiência Empresa -> Liderança	-0.115	0.540	0.002	NS
Experiência Empresa -> Organização	0.193	0.342	0.006	NS
Experiência Empresa -> Planejamento	0.108	0.542	0.002	NS
Experiência Empresa -> Reconhecimento	-0.113	0.462	0.003	NS
Experiência Empresa -> controle	0.290	0.134	0.013	NS
Experiência Startup -> Liderança	-0.414	0.007	0.030	**Rejeitada**
Experiência Startup -> Organização	-0.430	0.011	0.031	**Rejeitada**
Experiência Startup -> Planejamento	-0.287	0.091	0.014	NS
Experiência Startup -> Reconhecimento	-0.246	0.104	0.014	NS
Experiência Startup -> controle	-0.339	0.058	0.019	NS

Formação -> Liderança	0.063	0.654	0.001	NS
Formação -> Organização	0.080	0.604	0.002	NS
Formação -> Reconhecimento	-0.037	0.749	0.000	NS
Formação -> Controle	-0,348	0.026	0.029	**Rejeitada**
Incubação -> Liderança	-0.073	0.630	0.001	NS
Incubação -> Organização	0.062	0.712	0.001	NS
Incubação -> Planejamento	0.076	0.625	0.001	NS
Incubada -> Reconhecimento	0.094	0.410	0.003	NS
Incubada -> controle	0.084	0.582	0.002	NS
Liderança -> Reconhecimento	0.402	0.000	0.176	**Confirmada**
Organização -> Reconhecimento	0.050	0.554	0.002	NS
Planejamento -> Reconhecimento	0.133	0,036	0.020	**Confirmada**
Controle -> Reconhecimento	0.017	0.837	0.000	NS

Nota: O tamanho do efeito (f^2) dos coeficientes estruturais considerou valores maiores do que 0,02, 0,15 e 0,35 para efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR JR. et al., 2019).

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, de modo a se verificar a qualidade do ajuste do modelo, foi utilizado o critério Standarized Root Mean Residual (SRMR), o único teste indicado para estudos que utilizam o PLS-SEM (Hair et al. 2017). O índice SRMR atingido na análise do modelo saturado foi de 0,065 e 0,072 para o modelo estimado; ambos atendem o critério mais rigoroso da literatura para esse teste, o qual estipula valores inferiores a 0,08 como parâmetro, tanto para o modelo saturado como para o modelo estimado. Logo, os índices obtidos confirmam que o modelo proposto possui um bom ajuste.

Posteriormente, para avaliar o grau de multicolinearidade dos construtos, calculou-se o fator de inflação da variância (também conhecido como VIF), o qual avalia o quanto a variância de um coeficiente de regressão estimado aumenta se as suas preditoras estiverem correlacionadas. Valores de VIF entre 5 e 10 indicam uma alta correlação entre os construtos, o que pode ser problemático. Mais especificamente nesta pesquisa, os valores variaram entre 1,57 e 1,63, indicando não haver problemas de multicolinearidade entre os dados (Diamantopoulos; Siguaw, 2006).

Por fim, realizou-se o teste de um fator de Harman (Podsakoff et al., 2003), incluindo-se todos os itens do instrumento em uma análise fatorial de componentes principais e examinando a solução fatorial não rotacionada para determinar o número de fatores necessários para explicar a variância nos itens. A evidência de CMB (“Commom Method Bias”, em inglês, ou “viés comum do método”) existe se surgir um único fator ou se um fator geral for responsável pela maior parte

da covariância entre os itens. Neste estudo, surgiram 3 fatores (explicando 57,2% da variância), sendo o maior deles responsável por 37,1% da variância, inferior ao mínimo de 50%, o que indica que o CMB provavelmente não é um problema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação de diferentes Habilidades de Gestão na capacidade do empreendedor de uma Startup de reconhecer oportunidades. A revisão da literatura permitiu identificar quatro habilidades gerenciais fundamentais: Liderança, Controle, Organização e Planejamento. Através da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), foi possível identificar relações significativas entre algumas dessas variáveis, fornecendo insights sobre as dinâmicas da gestão empreendedora e sua relação com o processo de identificação de novas oportunidades de negócio.

Os achados da literatura indicam que o reconhecimento de oportunidades é um conceito central no empreendedorismo, especialmente para startups, que operam em um ambiente altamente dinâmico e competitivo. A capacidade de identificar e explorar oportunidades pode ser um fator decisivo para o sucesso ou fracasso de um negócio emergente, uma vez que essas empresas dependem fortemente da inovação e da adaptação rápida para crescer e se manter no mercado (Davidsson, 2015; Guo et al., 2016). No entanto, esse processo enfrenta desafios significativos, como falta de recursos financeiros, tempo, rede de apoio e tecnologia, o que limita a capacidade dos empreendedores de transformar oportunidades em vantagem competitiva (Mikle, 2020; Albuquerque, Moura & Bonfim, 2022; Akter & Iqbal, 2020).

Diante desse cenário, fortalecer as habilidades de gestão do empreendedor surge como uma alternativa para aprimorar sua capacidade de reconhecer e explorar oportunidades, contribuindo para reduzir as limitações enfrentadas no desenvolvimento e na sustentabilidade do negócio. No entanto, é importante destacar que não existe uma fórmula universal para o sucesso que permita ao empreendedor superar completamente esses desafios. Portanto, torna-se relevante investigar de que maneira as Habilidades de Gestão influenciam a criação de um ambiente propício ao surgimento e aproveitamento de oportunidades. Observa-se, contudo, que muitas dessas oportunidades não são plenamente exploradas devido à carência no desenvolvimento de habilidades essenciais, sobretudo as habilidades de gestão (Bamata & Phiri, 2022).

Além das habilidades de gestão, esta pesquisa também considerou a inclusão da dimensão inovação, dado seu papel central no desenvolvimento e competitividade das startups. A inovação é amplamente reconhecida como um fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade desses negócios, tornando essencial a compreensão de sua relação com a capacidade do empreendedor de reconhecer oportunidades.

No contexto organizacional, a inovação desempenha um papel estratégico, pois possibilita que empreendedores transformem ideias em produtos, serviços e processos inovadores, agregando valor ao mercado (Bagno, Salerno & Silva, 2017). Entretanto, inovar não se restringe apenas à criação de novas soluções, mas envolve também sua implementação eficaz e a exploração de oportunidades, garantindo que as empresas permaneçam competitivas em um cenário de mudanças constantes. Empreendedores inovadores possuem uma perspectiva diferenciada, sendo capazes de identificar oportunidades onde outros enxergam apenas obstáculos. Sua habilidade de antecipar tendências futuras e traduzi-las em ações concretas reforça a inovação como uma extensão natural do espírito empreendedor (Drucker, 1985). Dessa forma, a inovação não deve ser vista como um evento isolado, mas sim como um processo contínuo de aprimoramento e adaptação, impulsionado pela busca constante por melhorias, crescimento e transformação de desafios em oportunidades estratégicas.

Contudo, ao longo da pesquisa, observou-se que, no contexto específico das habilidades de gestão, a inovação não se configurou como uma dimensão diretamente relacionada, sendo rejeitada na primeira fase da investigação, com base no método Fuzzy Delphi aplicado a especialistas. Inicialmente, esse resultado foi contrário às expectativas, pois esperava-se que a inovação tivesse um papel fundamental na gestão empresarial. No entanto, uma análise mais aprofundada dos dados, aliada à revisão da literatura, demonstrou que essa rejeição faz sentido, uma vez que a inovação está mais alinhada às Habilidades Empreendedoras do que às Habilidades de Gestão.

As Habilidades Empreendedoras concentram-se em criatividade, disposição para assumir riscos e capacidade de inovação, características fundamentais para a identificação e exploração de oportunidades. Em contrapartida, as Habilidades de Gestão estão mais associadas à organização, planejamento, coordenação e controle de processos e recursos dentro de uma estrutura já estabelecida (Sandberg, 2023; Botha, 2015; Reis, 2021). Assim, a distinção entre essas duas categorias justifica a não inclusão da inovação no escopo das habilidades de gestão desta pesquisa, reforçando a necessidade de tratá-la dentro do campo mais amplo do empreendedorismo inovador.

Através dos resultados obtidos na aplicação do modelo proposto, foi possível compreender que a liderança e o planejamento exercem uma relação positiva na capacidade de reconhecimento de oportunidades. Esse achado sugere que empreendedores que adotam uma postura estratégica, que inspiram suas equipes e que estruturam suas decisões de maneira organizada possuem maior propensão a identificar oportunidades no mercado. A liderança, ao envolver a motivação e o direcionamento de equipes para a inovação, desempenha um papel essencial na percepção de novas possibilidades de negócio. Já o planejamento contribui para que empreendedores estejam mais preparados para reconhecer e responder a mudanças no ambiente competitivo, antecipando tendências e desenvolvendo estratégias para explorar oportunidades emergentes.

Por outro lado, a habilidade de organização não demonstrou um efeito significativo sobre o reconhecimento de oportunidades, indicando que a simples estruturação interna da empresa pode não ser suficiente para que empreendedores percebam novas oportunidades de negócio. Esse resultado pode ser explicado pela própria natureza dinâmica das startups, que operam em ambientes altamente voláteis e incertos, nos quais a flexibilidade e a capacidade de adaptação podem ser mais importantes do que a organização rígida dos processos internos. Em empresas tradicionais, uma organização bem estruturada pode ser um diferencial competitivo; entretanto, no ecossistema das startups, pode haver maior necessidade de adaptação rápida e de abordagens mais ágeis, que permitam ajustes contínuos à medida que novas oportunidades surgem.

Além disso, os resultados trouxeram insights inesperados que merecem atenção. A experiência prévia na gestão de startups apresentou uma relação negativa sobre as habilidades de liderança e organização, sugerindo que, em vez de fortalecer essas competências, a vivência nesse ambiente pode levar a uma abordagem mais operacional e menos estruturada da gestão. Isso pode ocorrer porque, em startups, os empreendedores frequentemente acumulam múltiplas funções, dedicando-se mais à resolução de problemas diários e à sobrevivência do negócio do que ao desenvolvimento de uma liderança estratégica e de processos organizacionais bem definidos. A necessidade constante de adaptação pode levar a um estilo de gestão mais reativo, no qual as decisões são tomadas de forma emergencial e situacional, sem um planejamento estruturado.

Outro achado relevante foi a relação negativa da formação em gestão sobre a habilidade de controle. Embora seja intuitivo esperar que uma formação acadêmica em gestão fortaleça a capacidade de controle dos empreendedores, os resultados sugerem que essa relação pode não ser tão diretamente proporcional. Uma possível explicação para esse achado está no fato de que os

cursos tradicionais de gestão são frequentemente baseados em modelos corporativos estruturados, nos quais o controle é exercido por meio de procedimentos padronizados, métricas de desempenho e processos formais. No entanto, no ambiente dinâmico das startups, esses modelos rígidos podem não ser aplicáveis, já que a tomada de decisão ocorre em cenários incertos, exigindo abordagens mais flexíveis e adaptativas. Assim, empreendedores que se baseiam excessivamente em conceitos tradicionais de controle podem enfrentar dificuldades para aplicar esses conhecimentos na realidade prática das startups, o que pode explicar a relação negativa identificada no estudo.

A pesquisa traz importantes contribuições tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática empreendedora. Do ponto de vista teórico, o estudo aprofundou a compreensão das relações entre habilidades gerenciais e o reconhecimento de oportunidades no contexto das startups, ampliando a discussão sobre como essas competências impactam a capacidade dos empreendedores de identificar e explorar novas possibilidades de mercado. Os achados reforçam que nem todas as habilidades gerenciais têm a mesma relação no reconhecimento de oportunidades, evidenciando que fatores como liderança e planejamento são mais determinantes do que organização e controle nesse processo.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem insights valiosos para empreendedores, investidores e gestores de startups. Os achados destacam a importância de desenvolver habilidades de liderança e planejamento, incentivando uma abordagem estratégica e adaptativa na identificação de oportunidades de negócio. Além disso, os resultados sugerem que empreendedores experientes podem precisar reavaliar suas abordagens gerenciais, buscando equilibrar a necessidade de execução rápida com práticas de liderança e organização mais estruturadas. Para instituições educacionais e programas de formação em empreendedorismo, os achados indicam a necessidade de repensar o ensino de habilidades gerenciais, incorporando metodologias mais voltadas para a realidade dinâmica das startups e reduzindo a ênfase exclusiva em modelos tradicionais de controle e organização.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A seleção da amostra, realizada por conveniência e aplicada por meio de grupos de WhatsApp, LinkedIn, Instagram e e-mail, embora tenha alcançado um número significativo de respondentes (224), deve ser analisada com cautela, especialmente no que se refere à possibilidade de generalização dos resultados. Isso porque a amostra pode não representar de forma fiel o comportamento de empreendedores de startups como um todo. Além disso, por ser composta

exclusivamente por empreendedores de startups, os resultados podem não ser generalizáveis para outros tipos de organizações, como pequenos negócios tradicionais ou grandes corporações. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra para incluir empreendedores de diferentes setores e contextos, permitindo análises comparativas mais abrangentes.

Adicionalmente, ainda que o estudo tenha seguido rigorosamente os procedimentos sugeridos por Koufteros (2019) para proposição e validação de escalas, incluindo elaboração do instrumento, coleta de dados, análise de confiabilidade, testes de unidimensionalidade por meio de análise fatorial exploratória em blocos, avaliação da validade discriminante entre blocos e validação por análise fatorial confirmatória. Alguns itens do modelo exploratório foram excluídos por apresentarem valores próximos ao limite mínimo aceitável, o que demanda cautela na interpretação dos resultados. Outro ponto relevante é que o modelo não foi testado em uma nova amostra, utilizando-se os mesmos dados tanto nas etapas exploratórias quanto confirmatórias. Conforme destacado por Hair et al. (2017), antes da consolidação de uma escala, recomenda-se sua aplicação em diferentes amostras, como forma de assegurar sua robustez e capacidade de generalização.

Ademais, destaca-se como limitação o uso de valores *crisp* na análise dos dados, o que pode não ser totalmente adequado em contextos caracterizados por elevada incerteza, como o ambiente de startups. A literatura sugere que abordagens tradicionais baseadas em médias *crisp* podem não capturar de forma satisfatória a ambiguidade e a subjetividade inerentes às percepções dos respondentes. Nesse sentido, estudos como os de Mikhailov (2003), Kahraman e Ruan (2009) e Hsu e Sandford (2007) indicam que métodos baseados em lógica fuzzy podem oferecer alternativas mais apropriadas para lidar com esse tipo de incerteza em processos decisórios e de mensuração.

A pesquisa concentrou-se na análise de relações diretas entre habilidades gerenciais e reconhecimento de oportunidades, sem considerar o efeito de possíveis variáveis moderadoras ou mediadoras. Assim, estudos futuros podem investigar como fatores como cultura organizacional, região de atuação e setor econômico influenciam essas relações, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos subjacentes.

Por fim, ressalta-se a natureza transversal do estudo, que analisou as variáveis em um único momento no tempo. Considerando que o reconhecimento de oportunidades é um processo dinâmico e contínuo, pesquisas futuras podem adotar abordagens longitudinais, acompanhando

empreendedores ao longo do tempo para compreender como essas relações evoluem em diferentes estágios do desenvolvimento das startups.

6. REFERENCIAS

ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future**: plan or be planned for. New York: John Wiley& Sons, 1981.

ADENIYI, A. O. The mediating effects of entrepreneurial self-efficacy in the relationship between entrepreneurship education and start-up readiness. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 10, n. 1, 10 nov. 2023. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02296-4>. Acesso em: 1 jul. 2024.

AJAYI, O. A.; OLANIYAN, T. A. Contextual Understanding and Utilisation of Entrepreneurial Leadership in Business Development. **American Journal of Management**, v. 19, n. 3, 19 ago. 2019. Disponível em: <https://articlearchives.co/index.php/AJM/article/view/1316>. Acesso em: 5 jun. 2024.

AKTER, B.; IQBAL, M. A. Failure Factors of Platform Start-ups: A Systematic Literature Review. **Nordic Journal of Media Management**, v. 1(3), 2020. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/344542931_Failure_Factors_of_Platform_Start-ups_A_Systematic_Literature_Review>. Acesso em: 4 jun. 2024.

ALBUQUERQUE, A. F.; MOURA, L. B. P.; BONFIM, G. R. Fatores de Mortalidade de Startups: Uma Análise da Produção Acadêmica no Período 2010-2020. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais/PR, V. 16, N. 1, p. 75-89, jan/jun. 2022. Disponível em:<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/687/631>. Acesso em 7 jun. 2024.

ALKARAAN, F.; NORTHCOTT, D. Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tools? **The British Accounting Review**, v. 38, n. 2, p. 149–173, jun. 2006. Disponível <https://www.researchgate.net/publication/229345871_Strategic_capital_investment_decision-making_A_role_for_emergent_analysis_tools_A_study_of_practice_in_large_UK_manufacturing_companies>. Acesso em: 27 abr. 2024.

AMIN, M. N. F. M.; KAPRAWI, N. Content Learning Indicator in Equivalence Checking between Skills Module and Academic Module for APEL Process. **International Journal of Emerging Technologies in Learning** (iJET), v. 14, n. 20, p. 58, 18 out. 2019. Disponível em:<https://online-journals.org/index.php/i-jet/article/view/11459>. Acesso em: 4 mai. 2024.

ARRUDA, C. et al. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimentosite/blogfdcsite/Documents/Causas_da_mortalidade_das_startups_brasileiras.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2024.

BAGHERI, A.; HARRISON, C. Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 27, n. 4, p. 659–679,20 jul. 2020. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/343168827_Entrepreneurial_leadership_measurem ent_a_multi-dimensional_construct>. Acesso em: 10 mai. 2024.

BAGNO, R.; SALERMO, M. S.; DA SILVA, D. O. **Models with graphical representation for innovation management**: a literature review. R and D Management, v.47, n. 4, p. 637-653, 2017.

BAMATA, H.; K. GOVENDER, K.; FIELDS, Z. An empirical study of optimal access to external finance by small and medium enterprise start-ups. **Problems and Perspectives in Management**, v. 17, n. 3, p. 242–258, 23 ago. 2019. Disponível em: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-326/an-empirical-study-of-optimal-access-to-external-finance-by-small- and-medium-enterprise-start-ups>. Acesso em: 17 mai. 2024.

BAMATA, N. H.; PHIRI, M. A. Optimizing access to external finance by small and medium- sized enterprise start-ups: Towards the development of a conceptual framework. **Journal of Governance and Regulation**, v. 11, n. 1, p. 125–140, 2022. Disponível em:<https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/jgrv11i1art12.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2024.

BARNARD, B.; SIBEKO, M. S. Visionary Leadership and Entrepreneurial Vision Within Entrepreneurship. **The IUP Journal of Entrepreneurship Development**, Vol. XVII, No. 2, pp. 48-91, Jun 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3807761>. Acesso em: 20 jun.2024.

BASHIR, Makhmoor; FAROOQ, Rayees. The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: a systematic review. International Journal of Innovation Science, v. 13, n. 2, p. 132-150, 2019. DOI: 10.1108/IJIS-10-2018-0103.

BLACK, K. **Business statistics**: for contemporary decision making. John Wiley & Sons, 2011.

BLANK, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Disponível em:<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>. Acesso em: 8 jun. 2024.

BLUNDO, D. S. *et al*. Flexibility and Resilience in Corporate Decision making: a New sustainability-based Risk Management System in Uncertain Times. **Global Journal of Flexible**

Systems Management, v. 22, n. 2, 3 ago. 2021. Disponível em:<https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-021-00277-7> Acesso em: 10 abr. 2024.

BOJADZIEV, G.; BOJADZIEV, M. **Fuzzy logic for business, finance, and management**. World Scientific, Singapura. 2007.

BORTOLINI, R. F. *et al*. Lean Startup: a comprehensive historical review. **Management Decision**, v. 59, n. 8, 10 ago.2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326960493_Lean_Startup_a_comprehensive_historical_review>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BOTHA, M.; VAN VUUREN, J. J.; KUNENE, T. An integrated entrepreneurial performance model focusing on the importance and proficiency of competencies for start-up and established SMEs. **South African Journal of Business Management**, v. 46, n. 3, p. 55–66, 30 set. 2015. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/283680666_An_integrated_entrepreneurial_performance_model_focusing_on_the_importance_and_proficiency_of_competencies_for_start-up_and_established_SMEs>. Acesso em: 7 jun. 2024.

BOTS, J. M.; GROENLAND, E.; SWAGERMAN, D. M. An empirical test of Birkett's competency model for management accountants: Survey evidence from Dutch practitioners. **Journal of Accounting Education**, v. 27, n. 1, p. 1–13, mar. 2009. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/229250983_An_empirical_test_of_Birkett's_competency_model_for_management_accountants_Survey_evidence_from_Dutch_practitioners>. Acesso em: 14 mai. 2024.

BRESSANELLI, G.; PERONA, M.; SACCANI, N. Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study. International Journal of Production Research, v. 57, n. 23, p. 7395–7422, 15 nov. 2018.

BURGOS, J. A. M.; KITTLER, M.; WALSH, M. Bounded rationality, capital budgeting decisions and small business. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 17, n.2, p. 293–318, 3 fev. 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-01-2019-0020/full/html>. Acesso em: 27 mai. 2024.

CAPATINA, A.; BLEOJU, G.; KALISZ, D. Falling in love with strategic foresight, not only with technology: European deep-tech startups' roadmap to success. Journal of Innovation & Knowledge, v. 9, n. 3, p. 100515, jul. 2024.

CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. Sustainability, v. 9, n. 3, p. 361, 1 mar. 2017.

CHERVONA, O. Development of entrepreneurship in The Face of Global Challenges. **Ìntelekt XXI**, n. 3, 2023, 1 jan. 2023.

CODA, R. *et al*. Startup founders' entrepreneurial profile in the Brazilian context. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,** Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/53103>. Acesso em: 6 jun. 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J.D. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.

CRISTOFARO, M. Herbert Simon's bounded rationality. **Journal of Management History**, v.23, n. 2, p. 170–190, 10 abr. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMH-11-2016-0060/full/html>.Acesso em: 25 mar. 2024.

DA, D.; SARTORI, R. Método e ferramentas para gestão da inovação em PMEs. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 19, n. 58, p. 173, 10 dez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/16417>. Acesso em: 1 jul. 2024.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 674–695, set. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902615000130?via%3Dihub>. Acesso em: 17 jul. 2024.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 368–392, 1 abr. 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256784>. Acesso em: 17 de jun. 2024.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SIGUAW, Judy A. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. British Journal of Management, v. 17, n. 4, p. 263-282, 2006

Dias, N. (2023). Brasil tem abertura de mais de 7 mil startups nos últimos 10 anos. Cortex-Intelligence.com. https://www.cortex-intelligence.com/intelligence-review/brasil-tem-abertura-de-mais-de-7-mil-startups-nos-%C3%BAltimos-10-anos

DOGHRI, S. B. S.; BOUDERBALA, A.; NASRAOUI, H. Leadership style effect on virtual team efficiency: Trust, operational cohesion and media richness roles. **Journal of Management Development**, v. 40, n. 5, p. 365–388, 6 abr. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/340461894_Leadership_style_effect_on_virtual_team_efficiency_trust_operational_cohesion_and_media_richness_roles>. Acesso em: 1 jun. 2024.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship : practice and principles**. New York: Harper & Row, 1985.

DRUCKER, P. F. **The Effective Decision**. Disponível em: <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>. Acesso em: 18 jun. 2024.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management**

Journal, v. 13, n. S2, p. 17–37, 1992. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130904>. Acesso em: 1 abr. 2024.

ELBANNA, S. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1–20, mar. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227977594_Strategic_Decision-Making_Process_Perspectives>. Acesso em: 28 mai. 2024.

ELBANNA, S.; FADOL, Y. The role of context in intuitive decision-making. **Journal of Management & Organization**, v. 22, n. 5, p. 642–661, 8 jan. 2016. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and- organization/article/role-of-context-in-intuitive- decisionmaking/32239B3602FCAA0418E3791CCAE30DB5>. Acesso em: 5 jun. 2024.

EMMANUEL, C.; HARRIS, E.; KOMAKECH, S. Towards a better understanding of capital investment decisions. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 6, n. 4, p. 477– 504, 2 nov. 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235292756_Towards_a_better_understanding_of_capital_investment_decisions>. Acesso em: 17 jun. 2024.

EPHREM, A. N.; MURIMBIKA, M. Development and validation of an individual entrepreneurial potential new measurement scale. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 19 maio 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jrme-07-2022- 0094>. Acesso em: 16 jun. 2024.

FERNANDES, P. *et al*. The individuals' discretionary behaviors at work. An overview and analysis of its growing interest. **Heliyon**, v. 7, n. 10, p. e08175, 18 out. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/355416548_The_individuals'_discretionary_behaviors_at_work_An_overview_and_analysis_of_its_growing_interest>. Acesso em: 16 mai.2024.

FERRERAS-GARCIA, R.; HERNÁNDEZ-LARA, A. B.; SERRADELL-LÓPEZ, E. Entrepreneurial competences in a higher education business plan course. **Education + Training**, v. 61, n. 7/8, p. 850–869, 12 ago. 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-04-2018-0090/full/html>. Acesso em: 24 jun. 2024.

FIGUEREDO, J. A. L. *et al*. A Decade of Research on Leadership and its Effects on Creativity-Innovation: A Systematic and Narrative Literature Review. **Review of Business Management**, v. 24, n. 1, p. 66–91, 2022. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4151>.Acesso em: 29 jun. 2024.

FREITAS, V. S.; NETO, F. B. Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. **Revista Política Hoje**, v. 24, n. 2, p. 103–118, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicahoje/article/view/3722>. Acesso em: 24 jun. 2024.

GIFFORD, S. Allocation of entrepreneurial attention. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 19, n. 3, p. 265–284, dez. 1992. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/222314895_Allocation_of_Entrepreneurial_Attention>. Acesso em: 4 jun. 2024.

GIGERENZER, G.; SELTEN, R. **Bounded Rationality**: the adaptive toolbox. Cambridge, Massachusetts. Londres, Inglaterra. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONCALVES, F. H. L. *et al*. Essential Managerial Skills for Brazilian Micro and Small Business Managers. **International Journal of Business Administration**, v. 11, n. 3, p. 60, 14 maio 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341382007_Essential_Managerial_Skills_for_Brazilian_Micro_and_Small_Business_Managers>. Acesso em: 24 jun. 2024.

GONÇALVES, Fernando Hungaro Lemes et al. Essential Managerial Skills for Brazilian Micro and Small Business Managers. International Journal of Business Administration, v. 11, n. 3, 2020.

GONZALEZ, M. et al. Critical Decisions at the Early Stage of Start-ups: A Systematic Literature Review. **Research Square (Research Square)**, 26 abr. 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/370309621_Critical_Decisions_at_the_Early_Stage_of_Start-ups_A_Systematic_Literature_Review>. Acesso em: 20 abr. 2024.

GROVES, R. M. *et al*. **Survey methodology**. 2. ed., v. 561 Hoboken, N.J.: Wiley, 2009.

GU, C.; LIN, S. Size, entrepreneurial experience and organizational decentralization. **Chinese Management Studies**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 8 fev. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/349292645_Size_entrepreneurial_experience_and_organizational_decentralization>. Acesso em: 6 jun. 2024.

GUIMARÃES, A. J. R.; MOREIRA, P. S. C.; BEZERRRA, C. A. Modelos de inovação. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 15, p. e02106, 4 maio 2021. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/10957>. Acesso em: 8 jun. 2024.

GUO, H. *et al*. Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation. **R&D Management**, v. 47, n. 3, p. 431–442, 19 maio 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12219>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Gupta, V., Fernandez-Crehuet, J. M., Gupta, C., & Hanne, T. (2020). Freelancing Models for Fostering Innovation and Problem Solving in Software Startups: An Empirical Comparative Study. Sustainability, 12(23), 10106. https://doi.org/10.3390/su122310106

HAIR, J.; RISHER, J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019.7

HAIR, Joseph F. et al. Análise multivariada de dados. Bookman editora, 2009.

HAIR, Joseph F; HULT; RINGLE, Christian; SARSTEDT, Marko. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 2thEdition. Los Angeles: Sage, 2017

HOANG, K.; NGUYEN, Q. T. T.; NGUYEN, C. Start-up firms' investments: when economic policy uncertainty matters? **Management Decision**, 23 mar. 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2021-1094/full/html>. Acessoem: 3 jun. 2024.

Ibiyemi Omeihe, Harrison, C., Amon Simba, & Kingsley Obi Omeihe. (2023). The role of the entrepreneurial leader: a study of Nigerian SMEs. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 49(2), 187–215. https://doi.org/10.1504/ijesb.2023.132439

INNOCENTI, Niccolo; ZAMPI, Vincenzo. O que uma start-up precisa para crescer? Uma abordagem empírica para start-ups inovadoras italianas. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, \[S.l.\], v. 8, n. 1, p. 1-18, 2019

INNOCENTI, Niccolo; ZAMPI, Vincenzo. O que uma start-up precisa para crescer? Uma abordagem empírica para start-ups inovadoras italianas. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, \[S.l.\], v. 8, n. 1, p. 1-18, 2019

ISHIKAWA, A. et al. The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. **Fuzzy Sets and Systems**, v. 55, n. 3, p. 241–253, maio 1993. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/016501149390251C>. Acesso em: 6mai. 2024.

JOEL, Oloruntosin Tolulope; OGUANOBI, Vincent Ugochukwu. Entrepreneurial leadership in startups and SMEs: Critical lessons from building and sustaining growth. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, v. 6, n. 5, p. 1441-1456, mai. 2024.

JONES, B. D. Bounded Rationality. **Annual Review of Political Science**, v. 2, n. 1, p. 297–321, jun. 1999. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.polisci.2.1.297>. Acessoem: 27 jun. 2024.

JORDÃO, A. R. *et al*. Bounded Rationality in Decision Making: An Analysis of The Decision-Making Biases. **Business: Theory and Practice**, v. 21, n. 2, p. 654–665, 8 out. 2020.Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/336916673_Bounded_rationality_in_decision_making_an_analysis_of_the_decision-making_biases>. Acesso em: 29 mar. 2024.

Kahneman, D.; Slovic, P.; Tversky, A. **Judgment under uncertainty**: Heuristics and biases. Nova Iorque, Estados Unidos da América. 1982.

KARLSSON, T.; HONIG, B. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new

ventures and the business plan. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 1, p. 27–45, jan.2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>. Acesso em: 15 jun. 2024.

KHALIFA, A. S. Strategy and what it means to be strategic: redefining strategic, operational, and tactical decisions. **Journal of Strategy and Management**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2 abr. 2021. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/jsma/2021/00000014/00000004/art00001>. Acesso em: 8 jun. 2024.

Kim, M., Park, J., & Paik, J. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers and moderators. International Journal of Technology Management, 76(3-4), 214-235. https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.10012461

KITCHING, J.; ROUSE, J. Contesting effectuation theory: Why it does not explain new venture creation. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 38, n. 6,p. 026624262090463, 17 fev. 2020. Disponível em: <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/44867/6/Kitching-J-44867-VoR.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2024.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

KOUFTEROS, Xenophon. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. Journal of Operations Management, v. 17, n. 4, pg. 467-488, 2019.

KOVAC, M.; DJURDJEVIC, D. Optimization of Order-Picking Systems through Tactical and Operational Decision Making. **International Journal of Simulation Modelling**, v. 19, n. 1, p.89–99, 15 mar. 2020. Disponível em: <https://www.ijsimm.com/Full_Papers/Fulltext2020/text19-1_505.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024.

KUME, W. **Análise de fatores para subsidiar modelagem de portal de suporte às startupsde biotecnologia da Região Norte**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia) - Insituto de Ciência Biológicas, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2023.

LAINE, K. *et al*. Students' self-reported learning outcomes after a business start-up education program. **International Journal of Training Research**, v. 17, n. 2, p. 98–115, 4 maio 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/334325699_Students'_self-reported_learning_outcomes_after_a_business_start-up_education_program>. Acesso em: 19 jun. 2024.

LANGLEY, A. *et al*. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260–279, jun. 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2635251>. Acesso em: 18 mai. 2024.

LAZEAR, E. P. Entrepreneurship. **Journal of Labor Economics**, v. 23, n. 4, p. 649–680, out.

2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/491605>. Acesso em: 5 jun. 2024.

Lee, S. (2021). The Myth of the Flat Start-up: Reconsidering the Organizational Structure of Start-ups. Strategic Management Journal, 43(1).

LIÑÁN, F. Skill and value perceptions: how do they affect entrepreneurial intentions? **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 257–272, 22 abr. 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-008-0093-0>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MACHIDA, R.; OSHIKA, T. Perception of the Controllability Principle and its Consequencesfor Budgetary Control. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 16, n. 3, p. 359– 381, 1 dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24191/apmaj.v16i3-14>. Acesso em: 24 jun. 2024.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. F. **Marketing Research**: An Applied Approach. 6. ed. Pearson, 2010.

MANSOORI, Y.; LACKÉUS, M. Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. **Small Business Economics**, v. 54, n. 3, 28 fev. 2019. Disponível: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00153-w>. Acesso em: 9 jun. 2024.

MAYER-HAUG, K. *et al*. Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. **Research Policy**, v. 42, n. 6-7, p. 1251–1273, jul. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733313000474>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MCGRATH, R. G. Business Models: A Discovery Driven Approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 247–261, abr. 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000508>. Acesso em: 10jun. 2024.

MEN, L. R.; YUE, C. A.; LIU, Y. Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. **Public Relations Review**, v. 46, n. 3, p. 101–927, jun. 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/572627641>. Acesso em: 2 jun. 2024.

MIKLE, L. Startups and reasons for their failure. **SHS Web of Conferences**, v. 83, p. 01046, 2020. Disponível em: <https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/11/shsconf_appsconf2020_01046.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2024.

MINEIRO, M. Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED, v. 1, n. 2, p. 284-306, 2020.

MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. **Long Range**

Planning, v. 27, n. 3, p. 12–21, jun. 1994. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630194901856>. Acesso em: 10 jun. 2024.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, jun. 1976. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Structure-of- %22Unstructured%22-Decision-Processes-Mintzberg-Raisinghani/699da9ee4cc772e8f8a8a273d40b56301487a560>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MOHAMAD, A. Developing Entrepreneurial Skills Among University Students: a Case of Student Entrepreneurial Attachment Project. International Journal of Professional Business Review, v. 8, n. 1, p. e01088, 31 jan. 2023.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement. *BMJ*, *339*(339), b2535–b2535. https://doi.org/10.1136/bmj.b2535

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The Journal Coverage of Web of Science and Scopus: a Comparative Analysis. Scientometrics, 106(1), 213–228. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5

MORAES, C. **Maioria das startups morre porque ignora os problemas reais do consumidor**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/12/maioria-das- startups-morre-porque-ignora-os-problemas-reais-do-consumidor.shtml>. Acesso em: 6 jun. 2024.

n. 2, p. 174–192, mar. 2007. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902606000115>. Acesso em: 29 jun. 2024.

NADOLNA, K. K.; BEYER, K. Determinants of the decision-making process in organizations.

NAMBISAN, S. Digital Entrepreneurship: toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 1029–1055, nov. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/306254629_Digital_Entrepreneurship_Toward_a_Digital_Technology_Perspective_of_Entrepreneurship>. Acesso em 17 jun. 2024.

NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M.; AMARAL, D. J. Autopercepção de Habilidades de Planejamento dos Empreendedores: Evidências de Empresários Brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 04, p. 107–121, 1 dez. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/285048470_Autopercepcao_de_Habilidades_de_Planejamento_dos_Empreendedores_Evidencias_de_Empresarios_Brasileiro>. Acesso em: 3 jun. 2024.

NIYAWANONT, N. The influence of start-up entrepreneurship and disruptive business modelon

firm performance. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 11, n. 1, p. 57– 76, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/370361028_The_influence_of_start-up_entrepreneurship_and_disruptive_business_model_on_firm_performance>. Acesso em: 14jun. 2024.

Observatório Sebrae Startups. Disponível em: <https://observatorio.sebraestartups.com.br/estudos/startups-report-brasil-2022-2023>.Acesso em: 25 jun. 2024.

OCASIO, W. (1997). TOWARDS AN ATTENTION-BASED VIEW OF THE FIRM. Strategic Management Journal, 18(S1), 187–206. https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199707)18:1+%3C187::aid-smj936%3E3.3.co;2-b

OECD/Eurostat. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4. Ed. Luxembourg: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 12 jun. 2024.

OLIVERIO, J. Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, v. 26, n. 6 Edición Especial, p. 592–606, 19 nov. 2021.

OZGEN, E.; BARON, R. A. Social sources of information in opportunity recognition: Effectsof mentors, industry networks, and professional forums. **Journal of Business Venturing**, v. 22,

PETRACCA, E. A cognition paradigm clash: Simon,situated cognitionand the interpretation of bounded rationality. **Journal of Economic Methodology**, v. 24, n. 1, p. 20–40, 2 jan. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/313222983_A_cognition_paradigm_clash_Simon_situated_cognition_and_the_interpretation_of_bounded_rationality>. Acesso em: 6 mai. 2024.

PITANGA, A. Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. Revista Pesquisa Qualitativa, v. 8, n. 17, p. 184-201, 2020.

PITUTECHA, S.; SILPCHARU, T. A model of political leadership characteristics leading to country development. **Journal of Business & Retail Management Research**, v. 13, n. 03, 1 abr. 2019. Disponível em: <https://jbrmr.com/cdn/article_file/2019-03-31-18-01-29-PM.pdf>.Acesso em: 7 jun. 2024.

PODSAKOFF, P. M. *et al*. Common Method Biases in Behavioral research: a Critical Reviewof the Literature and Recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p.879–903, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/9075176_Common_Method_Biases_in_Behavioral_Research_A_Critical_Review_of_the_Literature_and_Recommended_Remedies>. Acesso em: 6 jun. 2024.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Toronto, Canada: Maxwell Macmillan, 1980.

Procedia Computer Science, v. 192, n. 1, p. 2375–2384, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/355023858_Determinants_of_the_decision-making_process_in_organizations>. Acesso em: 4 jun. 2024.

PROMMER, L.; TIBERIUS, V.; KRAUS, S. Exploring the future of startup leadership development. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 14, p. e00200, nov. 2020. Disponívelem: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300561>. Acesso em: 7 mai. 2024.

RAFKE, H. D.; LESTARI, Y. D. Simulating Fleet Procurement in an Indonesian Logistics Company. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 33, n. 1, p. 1–10, mar. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/316357660_Simulating_Fleet_Procurement_in_an_Indonesian_Logistics_Company>. Acesso em: 4 abr. 2024.

RAUCH, A.; FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 16, n. 4, p. 353–385,dez. 2007. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-17703-001>. Acesso em 29 abr. 2024.

Reis, D. A.; Fleury, A. L.; Carvalho, M. M. Consolidating core entrepreneurial competences: Toward a meta-competence framework. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 27, n. 1, p. 179-204, 2021. https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2020-0079. A. Edet, A. Silas, E. Ekaetor, U. Etuk, E. Isaac, A. Uwah (2024), Data-Driven Framework for Classification and Management of Start-Up Risk for High Investment Returns. Advanced Journal of Science, Technology and Engineering 4(2), 81-102. DOI: 10.52589/AJSTE-UHDGSWQ1

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. Journal of Small Business Management, 53(1), 54-74.

REYMEN, I. M. M. J. *et al*. Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 4, p. 351–379, 16 jul. 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.1201>. Acesso em: 15 jun. 2024.

RIES, E. **O estilo startup**: como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

RIES, E. **The lean startup**: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. 1. ed. Crown Business. 2011.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. REMark-Revista Brasileira de Marketing, v. 13,

n. 2, p. 56-73, 2014.

RODRIGUES, T.; OLIVEIRA, G.; SANTOS, J. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021.

SAFFIE, N. A. M.; SHUKOR, N. M.; RASMANI, K. A. Fuzzy delphi method: Issues and challenges. **International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS)**, Sydney, NSW, Australia, p. 1-7, 2016. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/7854490/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SAMBASIVAN, M.; ABDUL, M.; YUSOP, Y. Impact of personal qualities and managementskills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as amediating factor. **Technovation**, v. 29, n. 11, p. 798–805, nov. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497209000479?via%3Dihub>. Acesso em: 14 mai. 2024.

SAMPIERIR. H.; COLLADOC. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDBERG, B. Leadership Skills in Startups: A Quantitative Study on the Requirement Profile. Proceeding of the World Conference on Management, Business, and Finance, v. 1, n. 1, p. 1–13, 15 dez. 2023.

SANTOS, E. A. DOS; TORKOMIAN, A. L. V. Características do empreendedor digital: um estudo multicasos em startups. **International Journal of Innovation**, v. 9, n. 2, p. 219–238, 25 ago. 2021. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2573888438?sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SARASVATHY, S. D. Effectuation. 28 jan. 2022. Disponível em: <https://www.elgaronline.com/configurable/content/9781839102578.xml?t:ac=9781839102578.xml>. Acesso em: 24 jun.2024.

SARASVATHY, S.; DEW, N.; VELAMURI, S. R.; VENKATARAMAN, S.**Three Views of Entrepreneurial Opportunity**. In: Acs, Z. and Audretsch, D. (eds), Handbook of Entrepreneurship Research. Dordrecht, NL: Kluwer. pp. 141–160. 2003.

SARFRAZ, H. Differentiated time management skills between leadership styles: simplified with a cross-cultural approach. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. 31, n. 6, p. 14–18, 6 nov. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321649390_Differentiated_time_management_skills_between_leadership_styles_simplified_with_a_cross-cultural_approach>. Acesso em: 20 jun. 2024.

SAVIN, I.; CHUKAVINA, K.; PUSHKAREV, A. Topic-based classification and identificationof global trends for startup companies. **Small Business Economics**, 1 mar. 2022. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/357661756_Topic-based_classification_and_identification_of_global_trends_for_startup_companies>. Acessoem: 2 jun. 2024.

SETIAWAN, A. An exploratory sequential mixed-methods approach to understanding students entrepreneurial self-efficacy. **Journal of Turkish Science Education**, 5 jul. 2023. Disponívelem: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1392761.pdf> Acesso em: 4 jul. 2024.

SHEPHERD, N. G.; RUDD, J. M. The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 3, p. 340–364, 8 nov. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/259550141_The_Influence_of_Context_on_the_Strategic_Decision-Making_Process_A_Review_of_the_Literature>. Acesso em: 19 abr. 2024.

SI, S. *et al*. Disruptive innovation and entrepreneurship in emerging economics. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 58, p. 101601, out. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/346009256_Disruptive_innovation_and_entrepreneurship_in_emerging_economics>. Acesso em: 7 jun. 2024.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99–118, 1955. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1884852>. Acessoem: 28 mai. 2024.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 3. ed. Nova Iorque, Estados Unidos da América, 1976.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**: a study of decision-making processes in administrative organizations. 4. ed. Nova Iorque, Estados Unidos da América. 1997.

Smith, W. L., Schallenkamp, K., & Eichholz, D. E. (2007). Entrepreneurial skills assessment: an exploratory study. International Journal of Management and Enterprise Development, 4(2), 179. https://doi.org/10.1504/ijmed.2007.011791

SMUTNY, P.; PROCHAZKA, J.; VACULIK, M. The Relationship between Managerial Skillsand Managerial Effectiveness in Managerial Simulation Game. **Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, v. 26, n. 62, p. 11, 30 set. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81847431002.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

STANTON, M. C. B.; ROELICH, K. Decision making under deep uncertainties: A review of the applicability of methods in practice. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 171, p. 120939, out. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521003711>. Acesso em: 14 abr. 2024.

STORY, D. A.; TAIT, A. R. Survey Research. **Anesthesiology**, v. 130, n. 2, p. 192–202, fev. 2019. Disponível em: <https://pubs.asahq.org/anesthesiology/article/130/2/192/20077/Survey-

Research>. Acesso em: 27 jun. 2024.

STUETZER, M. *et al*. Where do entrepreneurial skills come from? **Applied Economics Letters**, v. 20, n. 12, p. 1183–1186, ago. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262964086_Where_do_entrepreneurial_skills_come_from>. Acesso em: 22 jun. 2024.

SUNEE WATTANAKOMOL; THANIN SILPCHARU. Characteristics of entrepreneurs in sustainably successful micro, small, and medium enterprises. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 11, n. 3, p. 1359–1368, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/371297357_Characteristics_of_entrepreneurs_in_sustainably_successful_micro_small_and_medium_enterprises>. Acesso em 17 jun. 2024.

TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13–35, ago. 2019. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2771245>. Acesso em: 4 jun. 2024.

THORSTAD, D. Why bounded rationality (in epistemology)? **Philosophy and Phenomenological Research**, v. 108, p. 287-581. 30 abr. 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/phpr.12978>. Acesso em: 26 mai. 2024.

TODD, P. M.; GIGERENZER, G. Bounding rationality to the world. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, n. 2, p. 143–165, abr. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487002002003>. Acesso em: 27 mai. 2024.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. British Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 207–222, set. 2003.

UMAR, F. *et al*. Improving Business Performance through Entrepreneurship Orientation and Management Capacity for Women Entrepreneurs. **Journal of Women's Entrepreneurship and Education**, p. 37–57, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/372784220_Improving_Business_Performance_through_Entrepreneurship_Orientation_and_Management_Capacity_for_Women_Entrepreneur> Acesso em: 25 mai. 2024.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 60–72, jan. 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/0447-2778.00006>. Acesso em: 7 jun. 2024.

WAZLAWICK, R. S. **Metodologia de Pesquisa para Ciência da Computação**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. E-book. Disponível

em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595157712/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

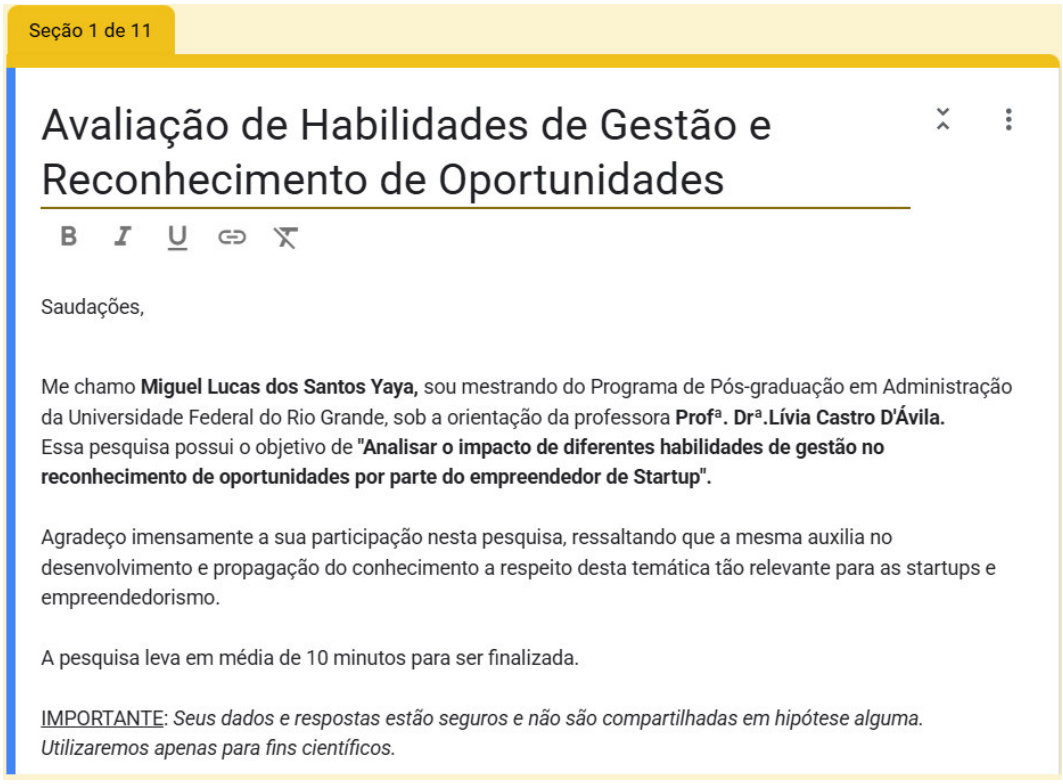
XIAO, Yu; WATSON, Maria. Guidance on conducting a systematic literature review. **Journal of planning education and research**, v. 39, n. 1, p. 93-112, 2019.

YUSOF, N.; HASHIM, N. L.; HUSSAIN, A. A review of fuzzy Delphi method application in human-computer interaction studies. **AIP conference proceedings**, 1 jan. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/362920808_A_review_of_fuzzy_Delphi_method_application_in_human-computer_interaction_studies>. Acesso em: 1 jul. 2024.

Zhang, H., Zhou, J., Ruan, H., & Qin, Y. (2024). Program Scheduling With Multi-Skill and External Resource Coordination Consideration Using Improved NSGA-II: Case Study. IEEE Access, 12, 177491–177503. https://doi.org/10.1109/access.2024.3506632

ZHU, F.; SUN, S.; SUN, M. Influence of entrepreneurs' personality and personal characteristicson new venture performance: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 48, n. 12, p. 1–13, 2 dez. 2020. Disponível em: <https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/9199>. Acesso em: 7 jun. 2024.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO RESPONDIDO PELOS ESPECIALISTAS



Seção 1 de 11

Avaliação de Habilidades de Gestão e Reconhecimento de Oportunidades

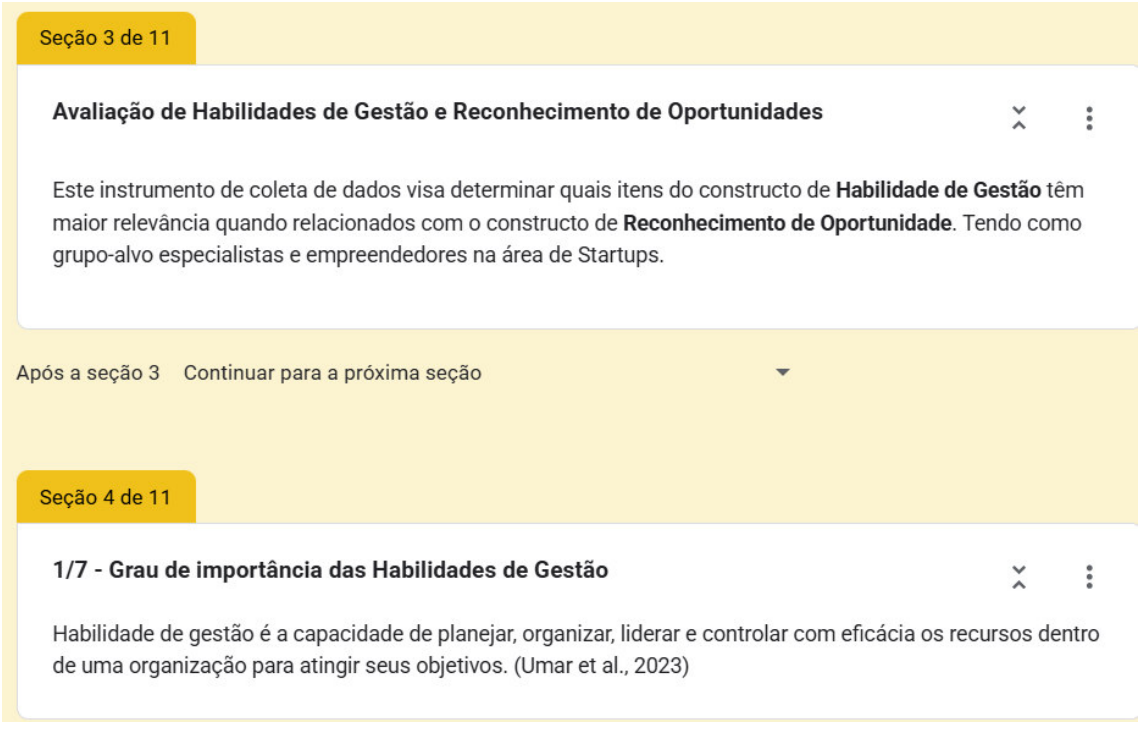
Saudações,

Me chamo **Miguel Lucas dos Santos Yaya,** sou mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande, sob a orientação da professora **Profª. Drª.Lívia Castro D'Ávila.**
Essa pesquisa possui o objetivo de **"Analisar o impacto de diferentes habilidades de gestão no reconhecimento de oportunidades por parte do empreendedor de Startup".**

Agradeço imensamente a sua participação nesta pesquisa, ressaltando que a mesma auxilia no desenvolvimento e propagação do conhecimento a respeito desta temática tão relevante para as startups e empreendedorismo.

A pesquisa leva em média de 10 minutos para ser finalizada.

IMPORTANTE: *Seus dados e respostas estão seguros e não são compartilhadas em hipótese alguma. Utilizaremos apenas para fins científicos.*



Seção 3 de 11

Avaliação de Habilidades de Gestão e Reconhecimento de Oportunidades

Este instrumento de coleta de dados visa determinar quais itens do constructo de **Habilidade de Gestão** têm maior relevância quando relacionados com o constructo de **Reconhecimento de Oportunidade**. Tendo como grupo-alvo especialistas e empreendedores na área de Startups.

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 11

1/7 - Grau de importância das Habilidades de Gestão

Habilidade de gestão é a capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar com eficácia os recursos dentro de uma organização para atingir seus objetivos. (Umar et al., 2023)

Identificação

Descrição (opcional)

Cargo atual que ocupa *

Texto de resposta curta

Tempo de experiência no cargo (em anos) *

Texto de resposta curta

Estado (UF) *

Texto de resposta curta

Seção 3 de 11

Avaliação de Habilidades de Gestão e Reconhecimento de Oportunidades

Este instrumento de coleta de dados visa determinar quais itens do constructo de **Habilidade de Gestão** têm maior relevância quando relacionados com o constructo de **Reconhecimento de Oportunidade**. Tendo como grupo-alvo especialistas e empreendedores na área de Startups.

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 11

1/7 - Grau de importância das Habilidades de Gestão

Habilidade de gestão é a capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar com eficácia os recursos dentro de uma organização para atingir seus objetivos. (Umar et al., 2023)

1. Qual a importância da **liderança** para a Habilidade de Gestão? *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

2. Qual a importância da **organização** para a Habilidade de Gestão? *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

3. Qual a importância do **controle** para a Habilidade de Gestão? *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

4. Qual a importância do **planejamento** para a Habilidade de Gestão? *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

5. Qual a importância da **inovação** para a Habilidade de Gestão? *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

Se você percebeu a falta de algum item para a **Habilidade de Gestão** do empreendedor de startup que considere relevante e não foi contemplado nessa pesquisa, por gentileza o descreva no espaço abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 11

2/7 - Liderança

Liderança é um traço de personalidade e um hábito que um indivíduo utiliza para ganhar a confiança dos outros. Envolve também a capacidade de dirigir e influenciar outros a trabalhar com confiança e entusiasmo para atingir metas.

1. Qual a importância de **conseguir alcançar as pessoas envolvidas e mantê-las comprometidas com o trabalho?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

2. Qual a importância de **estabelecer metas de tarefas de acordo com a habilidade da equipe?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

3. Qual a importância de **promover um ambiente onde assumir riscos é incentivado?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

4. Qual a importância de **conseguir entusiasmar a equipe com minhas ideias?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

5. Qual a importância de **inspirar emoções, crenças, valores e comportamentos na equipe?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

6. Qual a importância de **motivar o comprometimento da equipe com os objetivos do desenvolvimento organizacional?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

Se você percebeu a falta de algum item de **Liderança** para a Habilidade de Gestão do empreendedor de startup que considere relevante e não foi contemplado nessa pesquisa, por gentileza o descreva no espaço abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção

Seção 6 de 11

3/7 - Controle

Controlar o uso de recursos para a entrega dos resultados esperados. Isto inclui ser capaz de gerir a si próprio e aos outros, bem como o tempo e o dinheiro, de forma eficaz e eficiente.

1. Qual a importância de **planejar projetos e atividades, estruturando-os e continuamente controlando-os?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

2. Qual a importância de **orçar os projetos e atividades?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

3. Qual a importância de **utilizar o tempo sabiamente?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

4. Qual a importância de **controlar o processo de criação do negócio?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

Se você percebeu a falta de algum item de **Controle** para a Habilidade de Gestão do empreendedor de startup que considere relevante e não foi contemplado nessa pesquisa, por gentileza o descreva no espaço abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção

4/7 - Planejamento

Planejar envolve a capacidade de antecipar e organizar as ações necessárias para alcançar um objetivo específico. No contexto do empreendedorismo, o planejamento refere-se à elaboração de estratégias e planos de ação para iniciar e desenvolver um negócio com sucesso. O ato de planejar é fundamental para orientar as atividades empreendedoras e maximizar as chances de êxito no ambiente empresarial.

1. Qual a importância de **desenvolver planos para metas e tarefas específicas?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

2. Qual a importância de **planejar e acompanhar as questões financeiras do negócio?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

3. Qual a importância de **ter um planejamento financeiro sólido e recursos para custos?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

4. Qual a importância de **realizar o planejamento estratégico para o meu negócio?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

Se você percebeu a falta de algum item de **planejamento** para a Habilidade de Gestão do empreendedor de startup que considere relevante e não foi contemplado nessa pesquisa, por gentileza o descreva no espaço abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 7 Continuar para a próxima seção

Seção 8 de 11

5/7 - Organização

Organização refere-se a habilidades relacionadas à gestão da empresa, incluindo competências como gerenciamento de projetos, gerenciamento de funções e gerenciamento de organizações.

1. Qual a importância de **demonstrar compreensão dos objetivos e procedimentos da organização?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

2. Qual a importância de **identificar e otimizar os processos organizacionais para melhorar a eficiência?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

3. Qual a importância de **implementar práticas de gestão de processos para alcançar objetivos estratégicos?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

4. Qual a importância de **liderar com sucesso projetos desde o planejamento até a conclusão?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

5. Qual a importância de **utilizar metodologias de gestão de projetos para garantir entregas dentro do prazo e do orçamento?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

6. Qual a importância de **supervisionar efetivamente as operações e funções específicas dentro da organização?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

Se você percebeu a falta de algum item de **Organização** para a Habilidade de Gestão do empreendedor de startup que considere relevante e não foi contemplado nessa pesquisa, por gentileza o descreva no espaço abaixo.

Texto de resposta longa

Seção 9 de 11

6/7 - Inovação

A inovação como habilidade refere-se à capacidade de gerar ideias novas e úteis, encontrar soluções valiosas que são incomuns para o local e as pessoas.

1. Qual a importância de **criar um ambiente que encoraje a inovação contínua e o reconhecimento de oportunidades?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

2. Qual a importância de **ter uma ideia original no desenvolvimento de um produto?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

3. Qual a importância de **criar algo que não existe em meu ambiente?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

4. Qual a importância de **ter ideias originais elogiadas?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

5. Qual a importância de **ser o primeiro a buscar soluções para os problemas ao meu redor?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

6. Qual a importância de **procurar por novas maneiras de servir às pessoas?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

7. Qual a importância de **frequentemente ter ideias de melhorias radicais para os produtos/serviços que está vendendo?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

Se você percebeu a falta de algum item de **Inovação** para a Habilidade de Gestão do empreendedor de startup que considere relevante e não foi contemplado nessa pesquisa, por gentileza o descreva no espaço abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 9 Continuar para a próxima seção

7/7 - Reconhecimento de Oportunidades

O conceito de oportunidade envolve um conjunto de ideias, crenças e possíveis ações não apenas para identificar novos compradores ou entrar em novos mercados, mas também para criar e desenvolver produtos e serviços novos ou existentes, improvisar mecanismos de produção e identificar novas fontes. Trata-se de reconhecer matérias-primas e identificar oportunidades para alcançar economias de escala mais elevadas para penetrar nos mercados existentes ou entrar em novos mercados. (Bagheri e Harrison, 2020; Bamata e Phiri, 2022)

1. Qual a importância de **reconhecer oportunidades de mercado existentes?** *

- ○ Extremamente sem importância
- ○ Sem importância
- ○ Indiferente
- ○ Importante
- ○ Extremamente importante

2. Qual a importância de **ajustar a abordagem de planejamento quando surgem novas oportunidades?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

3. Qual a importante de **identificar, desenvolver e buscar ativamente novas oportunidades de negócios?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

4. Qual a importância de **ter visão do mercado e da concorrência empresarial?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

5. Qual a importância de **conseguir apontar os pontos fracos da concorrência e como explorá-los?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

6. Qual a importância de **criar um clima que incentiva a inovação contínua e o reconhecimento de oportunidades?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

7. Qual a importância de **realizar pesquisas de mercado para identificar novas ideias de produtos/serviços ou novos mercados?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

8. Qual a importância de **procurar manter boas relações com colegas de negócios para ficar atento a novas oportunidades de negócios?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

9. Qual a importância de **ser ciente que as mudanças rápidas na tecnologia podem afetar meu negócio?** *

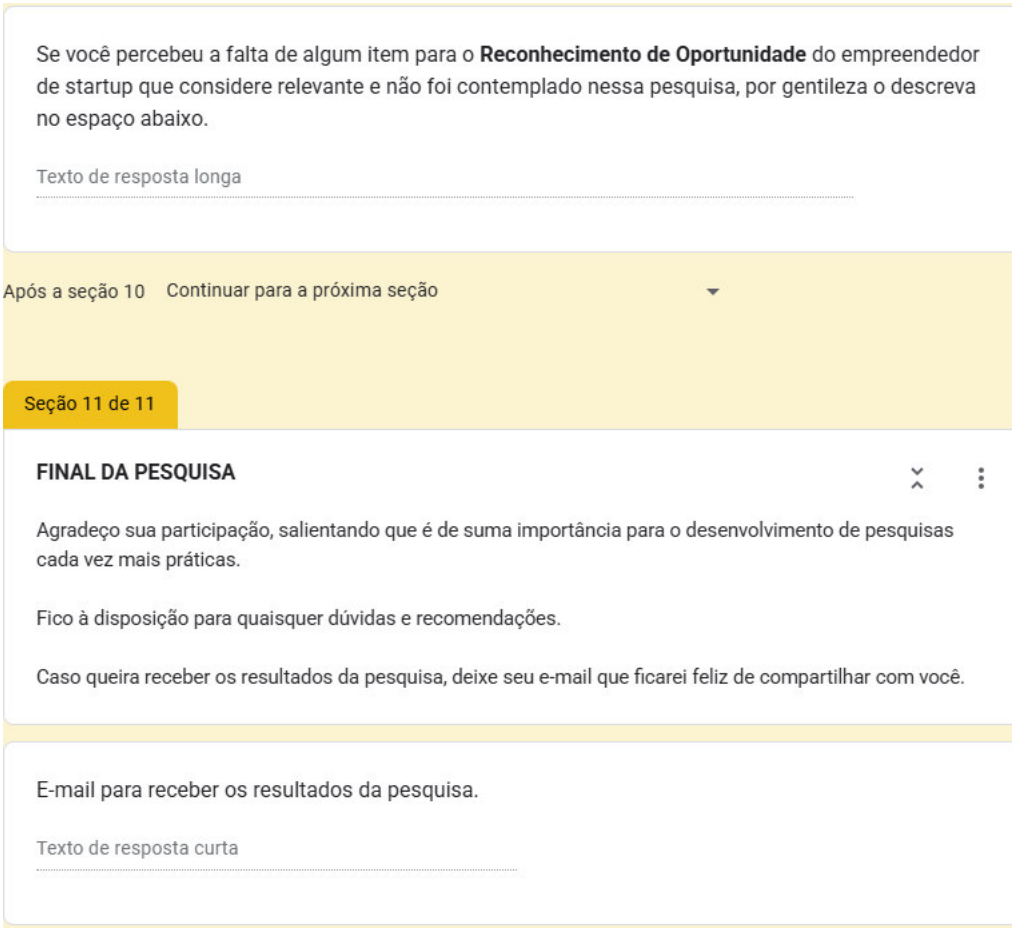
- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

10. Qual a importância de **ter uma estrutura organizacional flexível para se adaptar a mudanças?** *

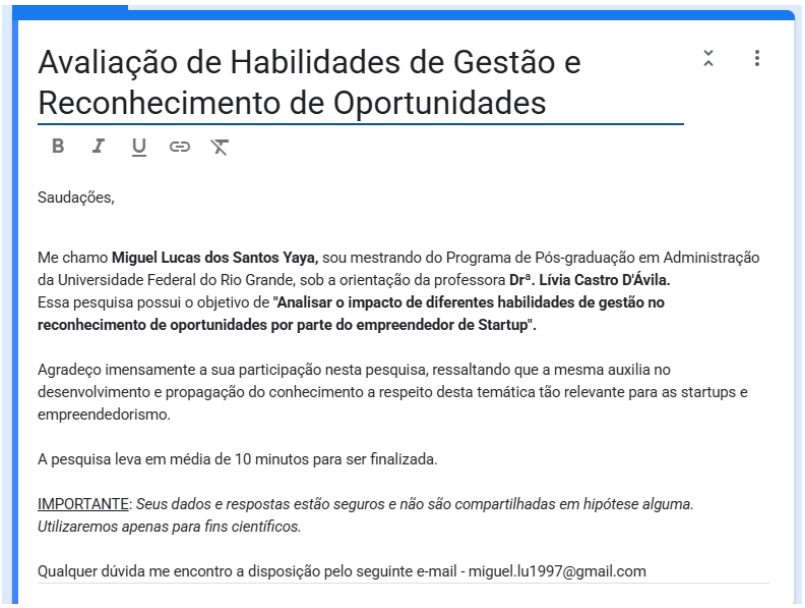
- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante

11. Qual a importância de **ter experiência suficiente para lidar com mudanças inesperadas no mercado?** *

- ◯ Extremamente sem importância
- ◯ Sem importância
- ◯ Indiferente
- ◯ Importante
- ◯ Extremamente importante



APÊNDICE B – FORMULÁRIO RESPONDIDO PELOS GESTORES DE STARTUPS



Avaliação de Habilidades de Gestão e Reconhecimento de Oportunidades

Saudações,

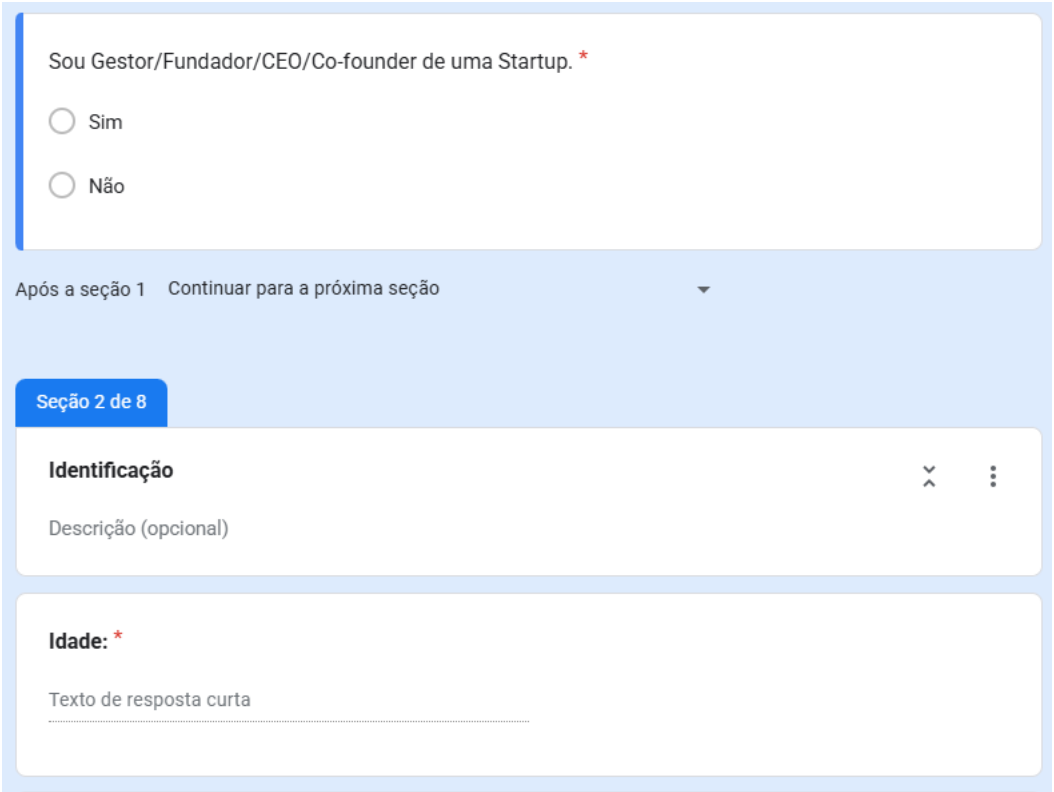
Me chamo **Miguel Lucas dos Santos Yaya,** sou mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande, sob a orientação da professora **Drª. Lívia Castro D'Ávila.**
Essa pesquisa possui o objetivo de **"Analisar o impacto de diferentes habilidades de gestão no reconhecimento de oportunidades por parte do empreendedor de Startup".**

Agradeço imensamente a sua participação nesta pesquisa, ressaltando que a mesma auxilia no desenvolvimento e propagação do conhecimento a respeito desta temática tão relevante para as startups e empreendedorismo.

A pesquisa leva em média de 10 minutos para ser finalizada.

IMPORTANTE: *Seus dados e respostas estão seguros e não são compartilhadas em hipótese alguma. Utilizaremos apenas para fins científicos.*

Qualquer dúvida me encontro a disposição pelo seguinte e-mail - miguel.lu1997@gmail.com



Sou Gestor/Fundador/CEO/Co-founder de uma Startup. *

- Sim
- Não

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 8

Identificação

Descrição (opcional)

Idade: *

Texto de resposta curta

Sexo: *

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino
- ◯ Prefiro não responder

Estado (UF) onde a startup está localizada: *

- ◯ Acre
- ◯ Alagoas
- ◯ Amapá
- ◯ Amazonas
- ◯ Bahia
- ◯ Ceará
- ◯ Distrito Federal
- ◯ Goiás
- ◯ Mato Grosso
- ◯ Mato Grosso do Sul
- ◯ Maranhão
- ◯ Minas Gerais
- ◯ Pará
- ◯ Paraíba
- ◯ Paraná
- ◯ Pernambuco
- ◯ Piauí
- ◯ Rio de Janeiro

- ◯ Rio Grande do Norte
- ◯ Rio Grande do Sul
- ◯ Rondônia
- ◯ Roraima
- ◯ Santa Catarina
- ◯ São Paulo
- ◯ Sergipe
- ◯ Tocantins

Escolaridade: *

- ◯ Ensino médio
- ◯ Ensino superior cursando
- ◯ Ensino superior completo
- ◯ Pós-graduação cursando
- ◯ Pós-graduação completa

Pós-graduação completa

Outros...

Possuo alguma formação concluída na área de **Administração/Gestão:** (Ex. MBA/Pós-graduação/Graduação) *

Sim

Não

Cargo atual que ocupo: *

Texto de resposta curta

Tempo de experiência no cargo: *

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

Mais de 5 anos

Essa é minha primeira experiência gerenciando uma empresa. *

Sim

Não

Não sei responder

Essa é minha primeira experiência gerenciando uma startup. *

Sim

Não

Não sei responder

A startup onde atuo está/foi incubada: *

Sim

Não

Não sei responder

Área de atuação da startup onde atuo: *

- ( ) Tecnologia da Informação
- ( ) Saúde e Bem-Estar
- ( ) Educação
- ( ) Impacto socioambiental
- ( ) Agronegócio
- ( ) Gestão e Consultoria
- ( ) Serviços profissionais
- ( ) Comunicação e Mídia
- ( ) Indústria e Transformação
- ( ) Outros...

A startup onde atuo está na fase de: *

- ( ) Ideação
- ( ) Validação
- ( ) Operação
- ( ) Tração
- ( ) Scale-Up
- ( ) Outros...

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

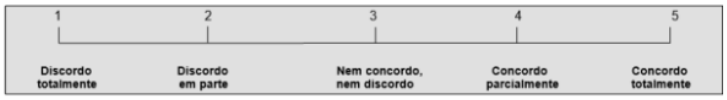
Seção 3 de 8

Avaliação de Habilidades de Gestão e Reconhecimento de Oportunidades

Este instrumento de coleta de dados visa determinar quais itens do constructo de **Habilidade de Gestão** têm maior relevância quando relacionados com o constructo de **Reconhecimento de Oportunidade**.

Assinale a opção que melhor expressar a sua opinião com relação a sua atuação dentro da startup onde atua no momento, conforme a escala abaixo:

Título da imagem



Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 8

1/5 - Liderança

Liderança é um traço de personalidade e um hábito que um indivíduo utiliza para ganhar a confiança dos outros. Envolve também a capacidade de dirigir e influenciar outros a trabalhar com confiança e entusiasmo para atingir metas.

1. Estabeleço metas de tarefas de acordo com a habilidade da equipe. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

2. Promovo um ambiente onde assumir riscos é incentivado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

3. Consigo entusiasmar a equipe com minhas ideias. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

4. Inspiro emoções, crenças, valores e comportamentos na minha equipe. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

5. Crio um ambiente que encoraja a inovação contínua. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 8

2/5 - Controle

Controlar o uso de recursos para a entrega dos resultados esperados. Isto inclui ser capaz de gerir a si próprio e aos outros, bem como o tempo e o dinheiro, de forma eficaz e eficiente.

1. Planejo projetos e atividades, estruturando-os e continuamente controlando-os. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

2. Realizo orçamento dos projetos e atividades. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

3. Utilizo o tempo sabiamente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção

3/5 - Planejamento

Planejar envolve a capacidade de antecipar e organizar as ações necessárias para alcançar um objetivo específico. No contexto do empreendedorismo, o planejamento refere-se à elaboração de estratégias e planos de ação para iniciar e desenvolver um negócio com sucesso. O ato de planejar é fundamental para orientar as atividades empreendedoras e maximizar as chances de êxito no ambiente empresarial.

1. Planejo e acompanho as questões financeiras do negócio. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

2. Tenho um planejamento financeiro sólido e recursos para custos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

3. Realizo o planejamento estratégico para o meu negócio. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção

Seção 7 de 8

4/5 - Organização

Organização refere-se a habilidades relacionadas à gestão da empresa, incluindo competências como gerenciamento de projetos, gerenciamento de funções e gerenciamento de organizações.

1. Demonstro compreensão dos objetivos e procedimentos da organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

2. Identifico e otimizo os processos organizacionais para melhorar a eficiência das tarefas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

3. Implemento práticas de gestão de processos para alcançar objetivos estratégicos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

4. Lidero com sucesso projetos desde o planejamento até a conclusão. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Seção 8 de 8

5/5 - Reconhecimento de Oportunidades

O conceito de oportunidade envolve um conjunto de ideias, crenças e possíveis ações não apenas para identificar novos compradores ou entrar em novos mercados, mas também para criar e desenvolver produtos e serviços novos ou existentes, improvisar mecanismos de produção e identificar novas fontes. Trata-se de reconhecer matérias-primas e identificar oportunidades para alcançar economias de escala mais elevadas para penetrar nos mercados existentes ou entrar em novos mercados. (Bagheri e Harrison, 2020; Bamata e Phiri, 2022)

1. Reconheço oportunidades de mercado existentes. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

2. Identifico, desenvolvo e busco ativamente novas oportunidades de negócios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

3. Tenho visão do mercado e da concorrência empresarial. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

4. Crio um clima que incentiva o reconhecimento de oportunidades. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

5. Realizo pesquisas de mercado para identificar novas ideias de produtos/serviços ou novos mercados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

6. Procuro manter boas relações com colegas de negócios para ficar atento a novas oportunidades de negócios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

7. Sou ciente que as mudanças rápidas na tecnologia podem afetar meu negócio. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

8. Tenho uma estrutura organizacional flexível para se adaptar a mudanças. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente