



RELISE

## ANÁLISE DA PERSISTÊNCIA NO PERFIL COMPORTAMENTAL DE EMPREENDEDORAS BRASILEIRAS<sup>1</sup>

### ANALYSIS OF PERSISTENCE IN THE BEHAVIORAL PROFILE OF BRAZILIAN WOMEN ENTREPRENEURS

*Bruna Lopes Ferreira<sup>2</sup>*

*Patrícia Viveiros de Castro Krakauer<sup>3</sup>*

#### **Agradecimento**

Agradecemos ao Centro Paula Souza pela bolsa concedida para a realização desta pesquisa.

#### **RESUMO**

O presente artigo tem o intuito de dar continuidade a pesquisa realizada anteriormente por Meneses e Krakauer (2019) que investigou a falta de persistência em empreendedoras brasileiras. O objetivo é complementar o desfecho desse estudo ao incluir análise do perfil comportamental da mulher *founder* de *startup*, buscando entender se a persistência também não é presente entre elas. O método utilizado foi uma pesquisa exploratória e qualitativa com mulheres *founders* de *startup* por meio do diagnóstico M.A.R.E.® de autoria de Coda (2016). Observou-se que as fundadoras de *startups*, assim como as empreendedoras, têm pouca orientação analítica, o que demonstra um nível baixo de persistência em seus empreendimentos. Esta pesquisa coopera com o incremento de projetos que estimulem a consolidação de negócios liderados por mulheres por meio do autoconhecimento.

**Palavras-chave:** empreendedorismo feminino, perfil comportamental, persistência, *founder* de *startup*.

#### **ABSTRACT**

The paper aims to continue the research previously fulfilled by Meneses and Krakauer (2019) that investigated the lack of persistence in Brazilian female entrepreneurs. The purpose is to complement the outcome of this study by

---

<sup>1</sup> Recebido em 08/08/2021. Aprovado em 03/10/2021.

<sup>2</sup> Fatec Sebrae. ferreiralbruna@gmail.com

<sup>3</sup> Fatec Sebrae. patricia.krakauer@fatec.sp.gov.br



RELISE

118

including an analysis of the behavioral profile of the female *startups* founder to understand whether persistence is also not present among them. The method used was an exploratory and qualitative research with female startup founders through the M.A.R.E.® diagnosis designed by Coda (2016). The study provides that female *startup* founders, as well as female entrepreneurs, have little analytical orientation, which demonstrates a low level of persistence in their ventures. The research cooperates with the increase of projects that encourage the consolidation of businesses guided by women through self-knowledge.

**Keywords:** female entrepreneurship, behavior profile, persistence, female startup founder.

## INTRODUÇÃO

O papel da mulher no mundo dos negócios tem sido pauta de muitas discussões na atualidade e estudar seu perfil comportamental é uma ferramenta de autoconhecimento para estimular a consolidação de seus negócios. Esta proposta auxilia o fortalecimento desses empreendimentos ao investigar a falta de persistência no perfil comportamental, pois pode ser fonte de referência para aprimoramento e amadurecimento de futuras líderes femininas.

A proposta deste artigo é ampliar a análise da falta de persistência em empreendedoras, produzido por Meneses e Krakauer (2019) que aprofundou a investigação da falta de persistência em empreendedoras brasileiras com mulheres que fundaram startups, denominadas neste estudo como *founders* de *startups*, termo utilizado na literatura pertinente. Pesquisa iniciada com o artigo de Krakauer *et al.* (2018), que realizou um levantamento com 418 empreendedoras, mostrou que a característica persistência não teve percentual significativo.

Na pesquisa de Meneses e Krakauer (2019), foi aplicado o diagnóstico M.A.R.E.® com 18 empreendedoras que haviam participado da pesquisa de Krakauer *et al.* (2018) e percebeu-se que apenas uma das respondentes tem perfil analítico, o qual é relacionado com a característica de persistência. Esse



RELISE

fato mostra a importância da continuidade do estudo acadêmico nessa linha de pensamento ao acrescentar uma amostra distinta que está voltada para mulheres *founders* de *startups*.

Observa-se que a “equidade de gênero não é somente um direito básico, mas é uma realização que tem significativas ramificações socioeconômicas. Empoderar mulheres alimenta economias prósperas que estimulam a produtividade e o crescimento.” (UN WOMEN, 2021, s.n., tradução nossa).

De modo geral, a conquista por uma futura paridade de gênero no âmbito do empreendedorismo se mostra um caminho longo, porém, necessário. Por essa razão, entender os motivos da falta de persistência em empreendedoras é pertinente. Em vista disso, a presente pesquisa será exploratória e qualitativa, investigando o perfil comportamental de mulheres *founders* de *startups* através de dados secundários obtidos no banco de dados do diagnóstico M.A.R.E.®, cedido pelo autor. Destaca-se que o diagnóstico M.A.R.E.®, de autoria de Coda (2016), é um mapeamento de perfis comportamentais que visa conhecer a fundo diferentes características de conduta com orientação empreendedora, mas que atende qualquer profissional.

Busca-se com essa análise verificar se a persistência também não se encontra presente entre as mulheres que fundaram *startups*, de modo a ampliar a análise iniciada por Meneses e Krakauer (2019). Entende-se que *founders* de *startups* possuem um comportamento peculiar e entender essa nova perspectiva de negócios presente nas *startups* é importante para compreender o desenvolvimento do empreendedorismo feminino no Brasil e seu impacto na sociedade.

De acordo com Ries (2012, p.24), “uma *startup* é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza” e “a atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e,



RELISE

120

então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar”. Logo, torna-se relevante acompanhar o perfil de liderança femininas *founders* de *startups* para otimizar suas habilidades em um ambiente que está em constante mudança.

Onozato *et al.* (2019) mencionam que no relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019/2020), os negócios iniciantes geridos por mulheres crescem aproximadamente na mesma medida que o dos homens, mas quando se trata de empreendimentos sólidos a quantidade é menor se comparado com os liderados por homens. Menciona também que a taxa de empreendedorismo inicial (TEA) correspondente às mulheres foi superior em comparação aos homens apenas nos seguintes países: Arábia Saudita, Catar e Madagascar. Entretanto, a região da América Latina e Caribe possuem as primeiras posições no quesito TEA feminina, o Brasil, por exemplo, ficou em 3º lugar. “O nível de atividade empreendedora em estágio inicial excedeu 10% da população adulta feminina em 21 das 50 economias no GEM 2019” (Onozato *et al.*, 2019, p. 42).

O *Female Founders Report*, elaborado pela Distrito, Endeavor e B2Mamy (2021), mostra que a realidade em *startups* é ainda mais discrepante, pois apenas 4,7% das *startups* são fundadas exclusivamente por mulheres em contrapartida aos 90,2% fundadas exclusivamente por homens e 5,1% por mulheres e homens. Ademais, outro ponto distinto encontrado no momento de classificação das *startups* desse relatório, foi a facilidade de encontrar a descrição de fundador nos perfis profissionais dos homens na rede social *LinkedIn*, mas esse título não fica tão claro quanto ao perfil feminino, pois está mais ligado a suas atividades profissionais. É ressaltado pelos autores que existem diferenças entre esses perfis já na comunicação.

Em conformidade com Forsberg (2001, p.161 e p. 164, tradução nossa) “o lugar se torna um agente que cria relações de gênero específicas de ordem social.” e “cada homem e mulher em um local ou em uma região específica tem



RELISE

121

seu contraste produzido por uma mistura de preferências individuais, valores morais e negociações.” Dessa maneira, o empreendedorismo feminino possui inúmeras influências.

Diante dessa problemática, a atual pesquisa busca dar continuidade ao estudo de Meneses e Krakauer (2019) e responder se a falta de persistência também está ausente entre as mulheres *founders* de *startups*. O objetivo geral é ampliar a análise da falta de persistência em empreendedoras que fundaram *startups*, denominadas neste estudo como *founders* de *startups* e os específicos: (i) identificar o perfil comportamental da mulher *founder* de *startup* e (ii) comparar os dados empíricos obtidos com esta pesquisa em conjunto com a base da investigação realizada com esta pesquisa com os obtidos na pesquisa de Meneses e Krakauer (2019).

O artigo antecedente executado por Meneses e Krakauer (2019) que investigou a persistência em empreendedoras possui apenas respondentes paulistanas de negócios considerados de baixo impacto, o que pode representar um perfil específico de uma amostra e não representar o comportamento de outro tipo de empreendedoras, como as *founders* de *startups*. Por essa razão, a presente pesquisa ampliará o escopo de estudo de comportamento do empreendedorismo feminino ao investigar uma nova amostra de mulheres líderes de negócios.

Nas considerações finais do artigo de Meneses e Krakauer (2019), as autoras escrevem sobre as limitações da amostra e indicam a possibilidade de futuros estudos nesse tema que possam colaborar para o desenvolvimento da temática abordada. Dessa forma, o artigo em questão contribuirá com o desenvolvimento acadêmico na área de empreendedorismo feminino e pode aprimorar o autoconhecimento das líderes de negócios para promover empresas mais sustentáveis. Além disso, está de acordo com o quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) referente a igualdade de gênero e



RELISE

122

empoderamento de mulheres e meninas da Agenda 2030 realizado pelos países integrantes da Organização das Nações Unidas (ONU) por promover recursos para atingir meta ao incentivar o empreendedorismo feminino (UNITED NATION, 2015).

Destaca-se também que o artigo de Krakauer *et al.* (2018) recebeu premiação da *Emerald Publishing* em 2019, sendo mais um dos motivos de sua continuidade.

## FUNDAMENTOS

Nessa seção serão apresentados os fundamentos teóricos que alicerçaram a pesquisa empírica. São eles: empreendedorismo feminino, *startup*, mulher *founder* de *startup*, perfil comportamental, diagnóstico M.A.R.E.®, persistência e autoeficácia.

### *Empreendedorismo feminino*

De acordo com o GEM (2019/2020), historicamente os homens têm uma chance maior de começar um novo negócio se comparado com as mulheres e incluir o envolvimento das mulheres no empreendedorismo é um objetivo político significativo para ser aplicado em diversas nações. Além disso, o mesmo documento, aponta que o Brasil, em 2019, indicou proporções próximas no quesito gênero em empreendedores iniciais: 23,1% de mulheres e 23,5% de homens. Entretanto, no âmbito de empresas estabelecidas as porcentagens já mostram diferenças: 13,9% de mulheres e 18,4% de homens. Essa diferença percentual, pode parecer pequena, mas pode ter um efeito expressivo no futuro das lideranças femininas.

Bomfim e Teixeira (2015) ressaltam que independentemente dos dados frente ao empreendedorismo feminino serem propícios ao seu crescimento, as adversidades ainda estão presentes. As autoras mostraram que no quesito



RELISE

dificuldade financeira, por exemplo, os principais impedimentos são os obstáculos para conseguir recursos financeiros e crédito.

Almeida, Antonialli e Gomes (2011, p. 105), destacam que a inserção das mulheres no mercado de trabalho foi uma verdadeira luta que ainda precisa ser combatida diariamente. Também informam que as adversidades são variadas “[...] características, personalidade, perfil, modo de ser, de agir e de sentir [...]”

Rogeri (2019, p. 6-7) apontou que “[...] não ter um reconhecimento profissional; trabalhar sobre pressão e estresse; ser demitida; surgir uma oportunidade de negócio e ter uma má qualidade de vida [...]” encorajaram as mulheres a investir no empreendedorismo.

Machado *et al.* (2003) indicam que a abertura de uma empresa por mulheres implica na quebra de bloqueios externos e não tem por trás uma causa necessariamente favorável, pois encontram impasses também no momento de equilibrar atividades do trabalho com as da família. Além disso, mostram que as motivações giram em torno de interesses econômicos, sociais e psicológicos.

Segundo Onozato *et al.* (2019), ao observar o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019/2020), na transição de um negócio inicial para um estabelecido, as mulheres mostraram maior tendência a abandonar o empreendimento. Algumas justificativas para esse fato indicadas na obra: empreendedorismo por necessidade temporário de que após o aumento de renda da família o novo negócio é encerrado e também pelo acúmulo de atividades domésticas.

Conforme Onozato *et al.* (2019, p. 41) ao verificar o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019/2020), “[...] a estimativa do número de mulheres empreendedoras no Brasil em 2019 foi de 25,8 milhões, muito próxima dos 28,7 milhões de homens.”. Além disso, no mesmo documento, foi questionada a opinião sobre as ações mais importantes para estimular as



RELISE

124

mulheres a se tornarem empreendedoras e os resultados obtidos foram os seguintes: cursos voltados especificamente para mulheres (58,7%), organizações de grupos de mulheres (26,6%), palestras específicas para mulheres (12,0%) e não souberam responder (2,7%). Esses dados são relevantes para trilhar projetos que auxiliam as mulheres durante esse percurso.

Percebe-se que o empreendedorismo feminino é promissor, mas ainda existem barreiras para seu desenvolvimento sistêmico. Assim, estudos constantes que promovam o avanço desse tema possuem sua importância.

### *Startup*

As principais características de uma *startup* são as seguintes: Inovação, Escalabilidade, Repetibilidade, Flexibilidade e Rapidez (ABSTARTUPS, 2017). Além disso, pode ser definida das seguintes maneiras: “uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo” (BLANK; DORF, 2014, p. 17), “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p.24) e conforme a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2021, s.n.):

Uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real. Oferece uma solução escalável para o mercado e para isso, usa tecnologia como ferramenta principal.

Ao realizar um panorama geral das *startups* conforme os dados da STARTUPBASE (2021), é possível constatar que existem em expansão um total de 13.539 *startups* no Brasil, sendo as dez cidades com maior número de *startups* as seguintes, respectivamente: São Paulo (2.739), Rio de Janeiro (718), Belo Horizonte (625), Porto Alegre (566), Curitiba (385), Florianópolis (264), Brasília (218), Salvador (206), Recife (191), Fortaleza (169). O campo de atuação principal é o ramo da educação, 8,63% e um montante de 2.581 *startups*





RELISE

125

tem mais de seis anos de atuação no mercado. O público-alvo das *startups* é principalmente representado por empresa, 47,83%, ou seja, Business to Business (B2B) e o modelo de negócio preponderante é o SAAS (Software As A Service - Software como serviço), 41,26%. A descrição geral desse cenário indica sua importância e seu crescimento que tende a se estender.

De acordo com o Female Founders Report (DISTRITO; ENDEAVOR; B2MAMY, 2021), é entendido como *startup* para o estudo: negócio fundamentado em inovação com base tecnológica e empreendimento que siga o seguinte modelo: fase inicial (*early-stage*), expansão (*scale-up*), fase avançada (*later-stage*), fase de captação bilionária (unicórnios). Em prol de entender os desafios específicos.

No último estágio de uma *startup*, conforme o relatório Corrida dos Unicórnios Report 2021, realizado pela plataforma de inovação Distrito, o Brasil possui 12 startups nesse patamar: 99 (mobilidade), Nubank (fintech), Ifood (foodtech), Gympass (hrtech/saúde e bem-estar), Loggi (logtech), QuintoAndar (proptech), Ebanx (fintech), Wildlife Studios (entretenimento), Loft (proptech), Vtex (retailtech), Credits (fintech), e Madeira Madeira (retailtech). Entretanto, dentre essas *startups* não existe nenhuma fundada exclusivamente por mulheres. Dos 36 fundadores dessas startups, apenas 2 são mulheres que dividem posição com outros homens: Nubank representado por Cristina Junqueira e Loft, Mariana Paixão. O que já é um avanço, mas que mostra o caminho longo a ser trilhado.

### *Mulher Founder de Startup*

O Female Founders Report (DISTRITO, ENDEAVOR, B2MAMY, 2021), representa em dados estatísticos a lacuna da presença feminina em um ecossistema baseado em inovação e tecnologia, pois somente 4,7% das startups são fundadas exclusivamente por mulheres, 90,2%, por homens e 5,1%, por



RELISE

126

mulheres e homens. Além disso, informa que cerca de 80% das *startups* (co)fundadas e lideradas por mulheres possuem até 20 funcionários e em 2010 as empreendedoras não receberam nenhum capital, em 2020 conseguiram apenas 2,2%, ou seja, empresas fundadas por mulheres são em sua maioria de pequeno porte e ainda não obtêm grande capital de investimento. A respeito da interseccionalidade, acréscimo de outras identidades sociais ou sistemas ligados a discriminação, mostra que o perfil das (co)fundadoras ainda é desigual: 76,7% se declaram mulheres brancas e 87,5% possuem a orientação sexual heterossexual. Esse relatório também aponta que o Brasil está cada vez mais importante na área de startups ao ser reconhecido por sua produção de inovação e competitividade global, um exemplo disso são as 12 startups unicórnios, mas que o país ainda precisa se desenvolver quanto ao tema da diversidade e da inclusão.

A matéria realizada por Hassan, Varadan e Zeisberger (2020) na Harvard Business Review, comenta que o viés de gênero impede que as indústrias de Venture Capital distribuam seus fundos para as melhores oportunidades. Por essa razão, é sugerido pelos autores, no intuito de conquistar melhores negócios e balancear a questão do gênero no empreendedorismo: a eliminação desse viés, que deve começar nos estágios iniciais, como na apresentação do negócio para investidores, o *pitch*. Eles esclarecem que o investimento Venture Capital possui quatro estágios: *deal sourcing* (mapeamento de oportunidades), *pitching* (apresentação para investidores), *due diligence* (estudo de viabilidade do modelo de negócio da empresa), e *closing* (fechamento do negócio). Eles afirmam que já existe viés de gênero no primeiro estágio de forma clara, mas no momento do *pitching* esse viés influencia a tomada de decisão de forma velada. Comentam que é comum encontrar no Vale do Silício, ecossistema tecnológico repleto de inovação na Califórnia (EUA), times que tentam minimizar esse viés colocando no lugar da fundadora um



RELISE

127

funcionário homem da empresa para apresentar o *pitch*, mas que acaba não funcionando, pois os investidores preferem no final falar com a principal autoridade da empresa. É indicado pelos autores como alternativa retirar a avaliação por *pitch* e focar nos resultados da empresa, ou até mesmo realizar oportunidades de investimentos apenas entre mulheres para garantir a diminuição da disparidade de gênero.

Brooks *et al.* (2014) mostram a lacuna de gênero existente na apresentação de um *pitch*, no qual investidores preferem *itches* apresentados por homens ao invés de mulheres, inclusive quando o conteúdo é igual. Além disso, esse estudo mostra que um *pitch* é identificado como uma ação repleta de indeterminação que será avaliado por investidores através de dados limitados, por essa razão, o nível de persuasão do apresentador se torna um ponto valoroso no momento de decisão do investidor, contudo, a pesquisa mostra que o nível de persuasão foi regulado pelos respondentes pela atratividade física dos homens, enquanto esse fator não foi relevante entre mulheres empreendedoras. Essas informações podem identificar a pouca representatividade de fundadoras mulheres em startups de último nível.

### *Perfil comportamental*

De acordo com Coda (2016), competências individuais podem ser definidas como um agrupamento de atitudes realizadas por profissionais em seu ambiente de trabalho no intuito de alcançar objetivos definidos previamente. Além disso, o mesmo autor (Coda, 2016, p. 122 e p. 126) descreve perfil comportamental como “[...] uma fonte de informações que dão pistas concretas para um autoconhecimento mais ampliado que viabiliza tomadas de decisão mais racionais em ambientes de trabalho...” e “[...] um conjunto de ações preferenciais ou naturais para um indivíduo, similares e convergentes, associado a um ou mais tipos de competências comportamentais.”



RELISE

128

Coda (2016) comunica que o interesse pelas competências e habilidades nos ambientes administrativos está diretamente relacionado com a área de Recursos Humanos Estratégico que tem a premissa de auxiliar as pessoas e as empresas a acompanhar o alto grau de exigência em meio ao avanço da inovação e da globalização. Essa abordagem de gestão de pessoas é descrita como uma relação mais transparente entre profissionais, pois sabe-se com exatidão os papéis esperados de cada indivíduo na organização, o que pode trazer retornos positivos para todos os envolvidos através de trabalhos realizados com maestria.

O artigo de Baron e Markman (2003) sugere que quanto mais próxima for a conexão entre as características pessoais do empreendedor com as exigências presentes no empreendedorismo maiores serão as chances de se ter sucesso nessa área. São enfatizados nessa pesquisa cinco atributos pessoais identificado por meio de investigação teórica que se destacados terão impacto expressivo nos resultados de um negócio: autoeficácia (confiança da própria capacidade de executar uma tarefa), capacidade de reconhecer oportunidades (habilidade de transformar as informações do ambiente em direções a se seguir), habilidades sociais (competência de persuadir pessoas), perseverança pessoal (obstinação perante obstáculos), capital humano (conjunto de competências, comportamentos, conhecimentos e habilidades de um profissional).

Essas aptidões, descritas por Baron e Markman (2003), podem ter um impacto positivo em conjunto com os seguintes desafios enfrentados pelos empreendedores: avaliar oportunidades, implantar negócios no mercado, explorar oportunidades disponíveis, criar novos empreendimentos. Assim, esse grupo de fatores conforme os autores informam pode resultar em um perfil com maiores chances de sucesso no meio empresarial demonstrados na Figura 1.

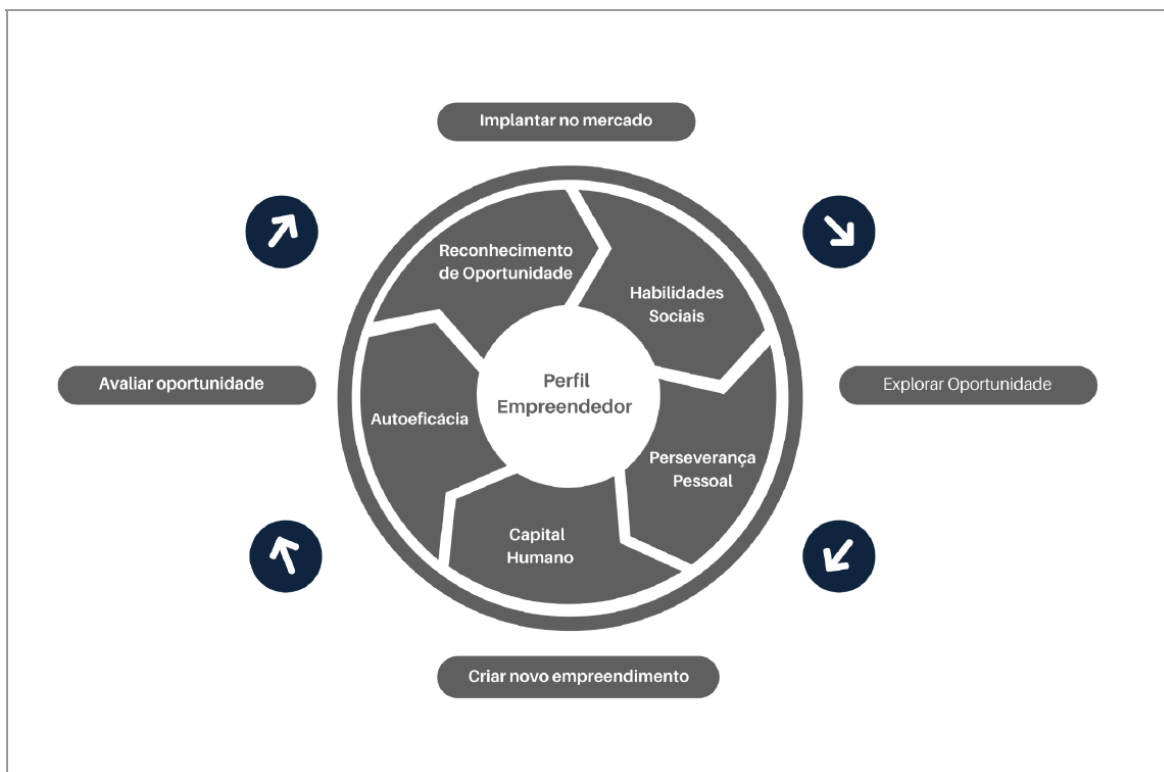
O estudo de Baron e Markman (2003), mostra-se um bom ponto de partida para analisar características importantes para posições de sucesso no



RELISE

129

meio de empreendedorismo e pode ser base de referência para as mulheres que ainda não são maioria nesse ramo de atividade para realizar uma autoanálise e verificar se esse perfil está próximo de suas próprias características, com o objetivo de estimular uma tomada de decisão no planejamento futuro de suas ações perante suas atitudes como líder de um negócio de alto impacto.



**Figura 1 - Modelo de Perfil - Adaptação ao Empreendedorismo e Sucesso Empresarial.**

Fonte: Adaptado de Baron e Markman (2003).

De acordo com Brush *et al.* (2019), existe distinção nas atitudes de homens e mulheres empreendedoras nas seguintes particularidades: autoeficácia (confiança sobre capacidade de promover resultado), normas subjetivas (percepção dos outros sobre sua performance) e controle comportamental percebido (habilidade de administrar seu comportamento). O estudo apresentado comunica que existe uma ampla diversidade não somente entre homens e mulheres, mas também entre grupos de mulheres a respeito da



RELISE

130

justificativa e disposição de iniciar um negócio. Tornar-se necessário tratar os dados de maneira isolada para identificar peculiaridades de cada gênero.

### *Diagnóstico M.A.R.E.®*

O diagnóstico M.A.R.E.® de orientações motivacionais elaborado por Coda (2016) é uma ferramenta configurada por meio de um questionário digital produzido a partir de vasto repertório teórico testado com uma gama diversa de respondentes, cuja análise do ambiente de trabalho pode indicar inclinações comportamentais de motivação da conduta de colaboradores em suas atividades.

As orientações motivacionais de comportamento do diagnóstico M.A.R.E.® de Coda (2016), indicados no Quadro 1, são os seguintes:

- Mediadora: busca empresas que colaborem no desenvolvimento social e comunitário e ambientes de trabalho que incorpore os colaboradores de forma igualitária através de padrões éticos.

- Analítica: almeja empresas que tenham foco em dados com estratégias claras e ambientes de trabalho que transmitam em sua comunicação qualidade por meio da disciplina e da segurança.

- Receptiva: procura empresas que valorizem o conhecimento através do desenvolvimento contínuo e ambientes de trabalho que possua relações de confiança e reconhecimento de seus resultados.

- Empreendedora: aspira em primeiro lugar o reconhecimento monetário e ambientes de trabalho que estimulam a descentralização de decisões, autonomia e liberdade.



RELISE

131

**Quadro 1 - Orientações Motivacionais do Diagnóstico M.A.R.E.®**

<b>Orientação</b>	<b>Características</b>
Orientação Mediadora (M.)	Foco em relacionamentos. Busca de harmonia e de integração entre visões conflitantes em situações de trabalho. Compreensão das necessidades das pessoas. Habilidade para vender novas ideias. Facilidade para atuar em grupos; sociabilidade, afetividade. Inovação e inventividade.
Orientação Analítica (A.)	Foco nas estratégias. Busca de continuidade nas ações e processos. Padrões elevados de qualidade em tarefas e procedimentos. Lógica e racionalidade. Visão de longo prazo. Impessoalidade, objetividade e sinceridade. Aversão a riscos.
Orientação Receptiva (R.)	Foco nas pessoas. Desenvolvimento do talento de equipes. Desenvolvimento das próprias habilidades e competências. Reconhecimento do valor da diversidade. Preocupação em viabilizar coisas em lugar de dificultá-las.
Orientação Empreendedora (E.)	Foco nos resultados. Busca por mudanças e desafios constantes. Capacidade de agir e obter aquilo que é esperado. Exploração de novos mercados e oportunidades de negócio. Propensão à mudança.

Fonte: Adaptado de Coda (2016)

De acordo com Coda (2016), o que difere o diagnóstico M.A.R.E.® de um teste vocacional é que esse instrumento não está diretamente relacionado às particularidades que acompanham o indivíduo desde o nascimento, mas aos comportamentos naturais e distintos apontados de acordo com a percepção do respondente na atmosfera profissional o que resulta em um conjunto de características que designam um perfil comportamental do diagnóstico M.A.R.E. conforme descrito na Quadro 2.

Coda (2016) relata que quando uma pessoa responde o questionário a pessoa recebe um diagnóstico conforme seu autoconceito e suas motivações. Assim, sinaliza as competências em níveis que podem ser os seguintes: muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto. Esse nivelamento permite ao indivíduo identificar o perfil predominante, mas também os pontos de menor evidência que podem direcionar melhor suas ações profissionais.



RELISE

132

**Quadro 2 - Perfis Comportamentais do Diagnóstico M.A.R.E.®**

<b>INOVADOR</b> <b>Mudança</b>	<b>MOTIVADOR</b> <b>Comprometimento</b>	<b>ARTICULADOR</b> <b>Integração</b>
Presta atenção ao ambiente em transformação; Tolera incertezas e riscos; Inicia novos projetos e demonstra abertura para novos desafios	Elabora diagnósticos e pareceres técnicos; Faz com que equipes excedam os padrões habituais de desempenho; Encoraja relatos diretos para estimular a criatividade das pessoas e implantar coisas novas	Sustenta a legitimidade exterior da organização; Concretiza acordos do tipo ganha-ganha; Age de modo flexível e equilibrado
<b>COORDENADOR</b> <b>Recursos</b>	<b>REGULADOR</b> <b>Continuidade</b>	<b>MONITOR</b> <b>Qualidade</b>
Garante as estruturas e fluxos existentes; Compatibiliza esforços de diferentes áreas ou equipes; Delega autoridade e responsabilidades	Garante os processos e status da área ou da organização em que atua; Realiza mudanças programadas; Age com segurança, evitando riscos	Especialista naquilo que faz; Domina fatos/dados/detalhes, revelando-se um bom analista; Realiza suas atividades com cuidado
<b>MENTOR</b> <b>Desenvolvimento</b>	<b>CONSIDERADOR</b> <b>Coesão</b>	<b>FACILITADOR</b> <b>Colaboração</b>
Dedica-se ao desenvolvimento das pessoas; Apoia reivindicações legítimas; Fornece aconselhamento e feedback aos integrantes da equipe	Procura maximizar os esforços coletivos durante a realização dos trabalhos; Promove o trabalho em equipe, gerindo conflitos interpessoais; Disposto a ajudar o trabalho dos outros	Busca o aperfeiçoamento dos processos de trabalho; Realiza atividades de orientação da equipe; Toma decisões de modo participativo
<b>COMPETIDOR</b> <b>Rentabilidade</b>	<b>REALIZADOR</b> <b>Execução</b>	<b>PRODUTOR</b> <b>Produtividade</b>
Deflagra de modo decisivo o que precisa ser feito; Acompanha o processo e etapas para obtenção daquilo que pretende; Busca desafios constantes e complexos	Estabelece objetivos, definindo papéis e tarefas entre a equipe; Age buscando ser eficiente e eficaz onde atua, implementando o que foi decidido; Convence os outros sobre suas ideias e gosta de empreender	Persiste na busca de metas e resultados; Acumula feitos e realizações de modo constante; Cria estratégias e respectivos planos de ação

Fonte: Coda (2016)

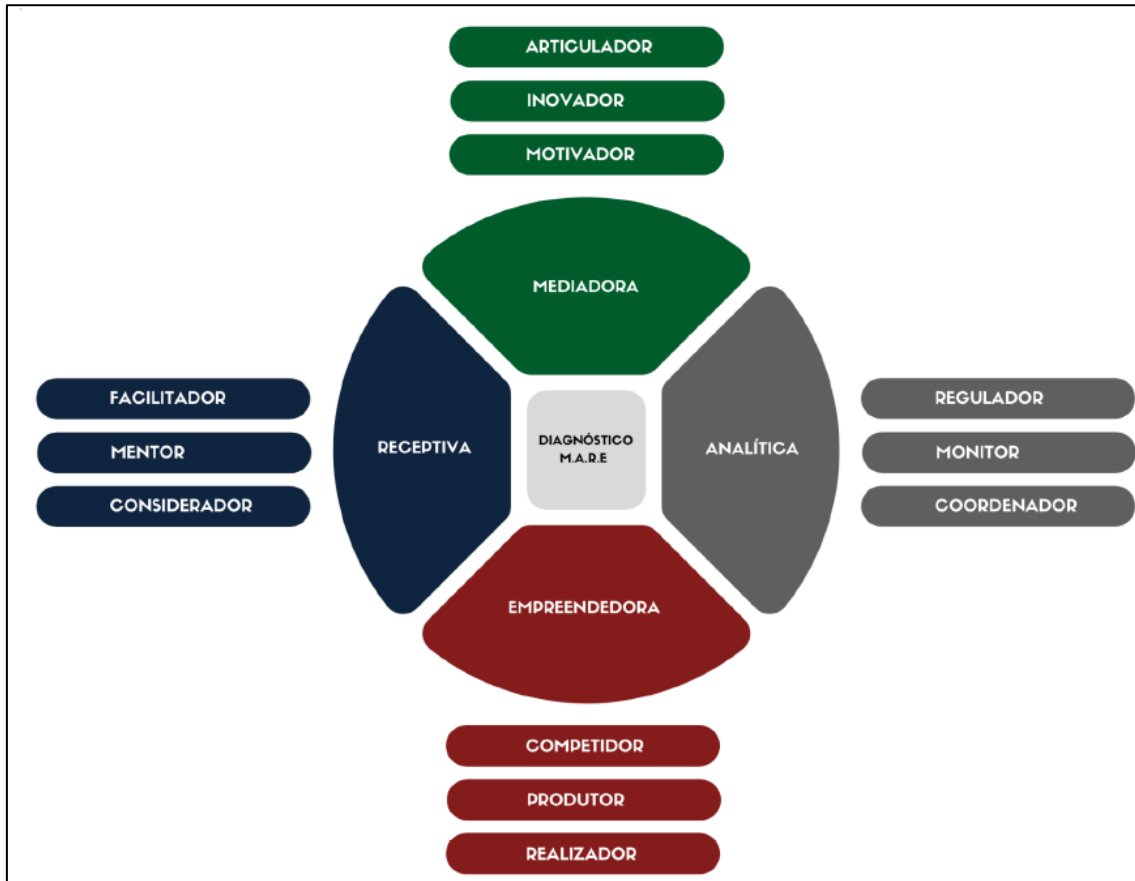
Os perfis possuem relação com as quatro orientações motivacionais, como pode ser percebido na Figura 2:





RELISE

133



**Figura 2: Orientações Motivacionais e Perfis Comportamentais**

Fonte: adaptado de Coda (2016)

O diagnóstico M.A.R.E.® ressalta competências comuns na população e auxilia profissionais e empresas a identificar padrões que podem estimular aperfeiçoamentos através do autoconhecimento. Por ser uma metodologia fundamentada e testada torna-se uma referência importante para o estudo de competências comportamentais.

### *Persistência*

A relevância da persistência é indispensável principalmente em momentos de crises. Segundo os autores Baron e Markman (2003), empreendedores encontram constantemente o sentimento de incerteza em



RELISE

134

suas ações que podem levar ao fim da empresa, mas se esse profissional é perseverante ele possui maior chance de passar por essa situação de uma maneira muito mais confortável. Além disso, o mesmo estudo aponta que a perseverança está intimamente relacionada com desempenho pessoal em circunstâncias difíceis e o ato de criar uma nova empresa é um desafio contínuo cujo sucesso só será atingido se o indivíduo for persistente. Empreendedores persistentes tendem a possuir um desempenho superior em comparação aos que não possuem tal característica.

De acordo com Bandura (1997), pessoas inovadoras podem passar sua vida inteira sem conseguir ver os resultados de seu trabalho devido aos inúmeros recomeços e pelo desencorajamento da sociedade ao encontrar visões de mundo diferentes dos padrões estabelecidos. O autor também ressalta que esse tipo de indivíduo encontra mais rejeição social do que fama e fortuna, dessa forma, precisam ser bem equipados e perseverantes para sobreviver nesse ambiente.

Segundo Souza *et al.* (2004, p.5), a formação empreendedora “[...] baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação [...]”. Dessa maneira, a perseverança é uma competência comportamental muito pertinente no ecossistema empreendedor.

No intuito de apurar o perfil comportamental de mulheres líderes de negócios foi efetuado estudo quantitativo por Krakauer *et al.* (2018) com 418 empreendedoras brasileiras, residentes em São Paulo, que analisou a frequência de cinco perfis comportamentais: identificação de oportunidade (capacidade de reconhecer potenciais negócios), planejamento (habilidade de organizar o amanhã), sociabilidade (perspicácia nas relações sociais), e liderança (relevância na tomada de decisão pela equipe) e persistência (aptidão para trabalhar em projetos que possuem resultados incertos). Entretanto, o



RELISE

135

nível de persistência encontrado foi o menor diante das demais características estudadas.

Esse artigo de Krakauer *et al.* (2018) motivou a condução de novo estudo elaborado de forma qualitativa por Meneses e Krakauer (2019), com 18 empreendedoras em prol de averiguar com profundidade a não confirmação de persistência presente em empreendedoras também residentes em São Paulo. Porém, apenas uma das respondentes apresentou perfil analítico que conforme Coda (2016, p. 130) representa uma inclinação para processos e “tende a adotar uma abordagem precisa, deliberada e sistemática durante a execução de seu trabalho. Questionador, gosta de fatos e é persistente.”

A persistência é encontrada na orientação Analítica do diagnóstico M.A.R.E.®, Coda (2016) que dispõe de profissionais ponderados nas escolhas de seus trabalhos, além de possuírem um pensamento direcionado ao futuro. Esses estudos podem indicar um ponto importante a ser desenvolvido nas empreendedoras.

### *Autoeficácia*

De acordo com Bandura, Azzi e Polydoro (2008), a teoria social cognitiva que está alinhada com a linha de pensamento da agência humana, a qual aponta o indivíduo como agente ativo de seu próprio desenvolvimento, considerada uma teoria psicológica do final do século XX de autoria de Bandura que ainda possui notável impacto no século XXI. A importância atrelada à cognição está intimamente relacionada à influência do domínio que as pessoas possuem de se autorregular, traduzir dados e desempenhar comportamentos. É realçado pelos autores, a crença de autoeficácia que se mostra expressiva, principalmente, quando relacionado à vertente que mostra os efeitos das interações ambientais, pessoais e comportamentais. Isto é, um indivíduo sofre influências externas, mas pode utilizar da autoeficácia para gerir sua vida de



RELISE

forma um pouco mais autônoma, pois a partir da compreensão do sujeito sobre seu comportamento altera seu ecossistema, assim como fatores pessoais que podem transformar o comportamento do futuro.

Para Bandura, Azzi e Polydoro (2008), a criação da crença de autoeficácia é realizada pelo indivíduo através das seguintes referências: (1) experiência de domínio: interpretação pessoal da repercussão de um comportamento praticado anteriormente, (2) experiência vicária: observação de pessoas em atividade, (3) persuasões sociais: opinião de outras pessoas, (4) estados somáticos e emocionais: presença de ansiedade, estresse, respostas que envolvem o cérebro e o corpo com estímulos emocionais.

Para Bandura e Schunk (1981), a crença de autoeficácia está relacionada com altos níveis de desempenho em resultados e perseverança. Para Bandura (1997), a autoeficácia percebida está relacionada à confiança que cada pessoa possui relativa a sua capacidade de estruturar e implementar o fluxo de ações necessárias para atingir determinado resultado. O autor ressalta, também, que a convicção na existência da eficácia pessoal possui variadas consequências que podem afetar as decisões a serem tomadas, a quantidade de esforço atribuída em determinada dificuldade, a fração de tempo que irá perseverar diante de empecilhos, resiliência perante adversidade, entre outros fatores. Além disso, o pesquisador afirma que “se as pessoas acreditarem que não tem poder para produzir os resultados, elas não tentarão fazer as coisas acontecerem.” (Bandura, 1997, p. 3, tradução nossa).

A autoeficácia é identificada na orientação Empreendedora do diagnóstico M.A.R.E.®. Coda (2016) apresenta profissionais com pensamento direcionado a produzir resultados por intermédio de uma confiança em sua capacidade. Infere-se, portanto, a importância da autoeficácia e da relação apontada com a perseverança que pode ser considerável de se trabalhar em conjunto.



RELISE

137

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em conformidade com Gil (2019), esta pesquisa é um estudo exploratório, pois tem o propósito de viabilizar uma perspectiva ampla de um tema que já vem sendo investigado em artigos anteriores (MENESES; KRAKAUER, 2019; KRAKAUER *et al.*, 2018). E com abordagem qualitativa porque mostra um panorama específico por intermédio da vivência de uma parcela representativa da sociedade.

Utilizou-se para a análise dados secundários já coletados por Pereira (2018) que investigou founders de *startups* – sem distinção de gênero – por meio do diagnóstico M.A.R.E.® de autoria de Coda (2016). A amostra total coletada foi de 278 respondentes, sendo 224 homens e 54 mulheres. Na presente pesquisa foram analisados apenas os perfis femininos. O diagnóstico M.A.R.E.® de autoria de Coda (2016), é um mapeamento de perfis comportamentais que visa conhecer a fundo diferentes características de orientação empreendedora, mas que atende qualquer profissional, já apresentado na seção de fundamentação teórica deste artigo. A base de dados foi cedida pelo Professor Coda, detentor dos direitos do diagnóstico M.A.R.E.®, pois não é um diagnóstico público, sendo autorizada a sua análise para a elaboração deste artigo.

A análise de dados foi realizada seguindo o preconizado por Meneses e Krakauer (2019) que seguiu as diretrizes do próprio diagnóstico M.A.R.E.® também utilizado por essas autoras. O próprio diagnóstico já analisa o perfil comportamental e disponibiliza as características proeminentes em cada uma das orientações, ficando a cargo do pesquisador a análise qualitativa de tais achados.



RELISE

138

## RESULTADOS

Os dados obtidos das mulheres *founders* de *startups* brasileiras compreendem uma amostra total de 54 mulheres. São todas brasileiras, com experiência profissional em torno de 10 anos (cálculo de média) e que iniciaram suas *startups* com idade entre 30 e 40 anos.

Pode-se observar no Quadro 3 que a orientação comportamental encontrada em primeiro lugar foi a Mediadora com 44,5%, subdividido nos seguintes perfis comportamentais: Articulador (29,6%), Inovador (9,3%) e Motivador (5,6%). Em segundo lugar, Receptiva (29,7%): Considerador (16,7%), Facilitador (11,1%) e Mentor (1,9%). Em terceiro lugar, Empreendedora (22,1%): Competidor (11,1%), Produtor (3,7%), Realizador (7,3%). Em último lugar, Analítica (3,7%): Monitor (3,7%), Regulador (0,0%), Coordenador (0,0%).

**Quadro 3: Perfil comportamental das participantes da pesquisa**

Orientação	Percentual	Perfil Comportamental	Quantidade	Percentual
Mediadora	44,5%	Articulador	16	29,6%
		Inovador	05	9,3%
		Motivador	03	5,6%
Analítica	3,7%	Regulador	00	zero
		Monitor	02	3,7%
		Coordenador	00	zero
Receptiva	29,7%	Facilitador	06	11,1%
		Mentor	01	1,9%
		Considerador	09	16,7%
Empreendedora	22,1%	Competidor	06	11,1%
		Produtor	02	3,7%
		Realizador	04	7,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>54</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, percebe-se que a orientação motivacional com maior frequência foi a Mediadora que tem foco no relacionamento. Essa predominância também apareceu na pesquisa de Krakauer *et al.* (2018) e Meneses e Krakauer (2019), que ressalta a habilidade de relacionamento interpessoal das mulheres. Assim como a baixa frequência Analítica igualmente encontrada nessas



RELISE

139

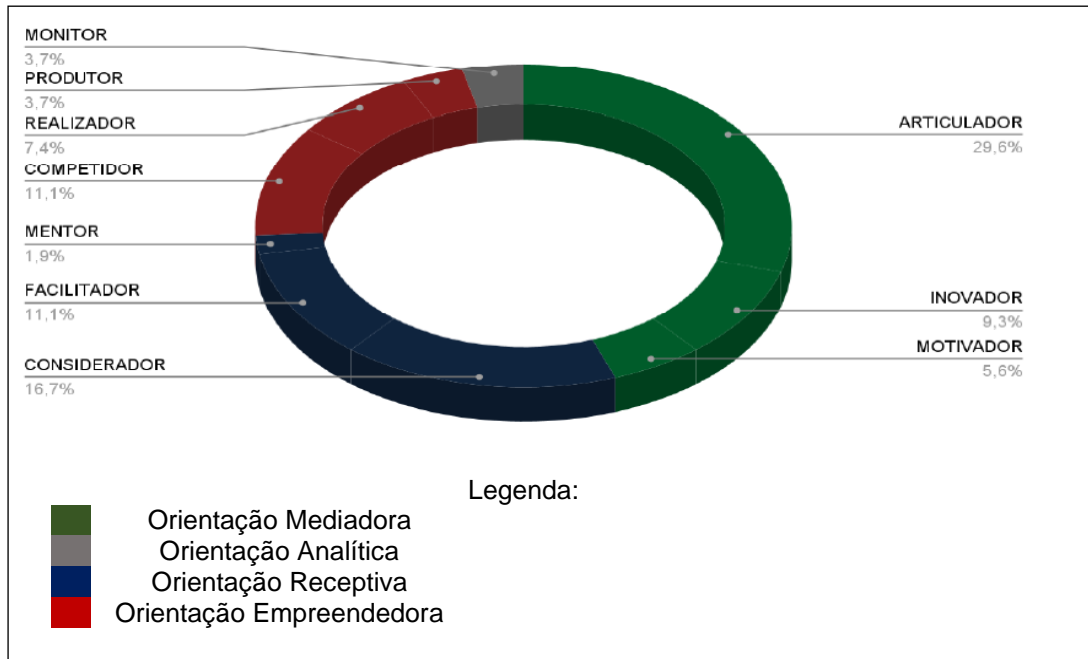
pesquisas. Meneses e Krakauer (2019) tiveram as seguintes porcentagens quando relacionadas às empreendedoras femininas: Mediadora (39%), Empreendedora (33%), Receptiva (22%) e Analítica (6%). Ao comparar a atual pesquisa com a de Meneses e Krakauer (2019), existe divergência na posição do segundo e terceiro lugar, pois entre as founders de startups mulheres a orientação motivacional Receptiva ficou no segundo lugar e a Empreendedora em terceiro.

Apresenta-se no Figura 3 os dados coletados no presente artigo representados de forma visual que evidencia a baixa frequência do perfil feminino na orientação comportamental Analítica que apresentou apenas duas respondentes no perfil Monitor e nenhuma respondente tanto no perfil Coordenador quanto no Regulador. Do mesmo modo, indica a orientação Empreendedora como a segunda menor porcentagem. Mas também ressalta a predominância da orientação comportamental Mediadora seguida pela Receptiva.

Dessa forma, o perfil da mulher founder de startup, mediante o diagnóstico M.A.R.E.® de autoria de Coda (2016), mostra preponderância para a orientação Mediadora, integração e adaptação e Receptiva, conexão com pessoas. Em especial para o perfil Articulador (Mediadora) que possui as seguintes competências profissionais: comunicação, networking, visão integrada, resolução de conflitos, negociação, logística integrada; e o perfil Considerador (Receptiva): trabalho em equipe, cooperação, promoção da qualidade de vida, compreensão de pessoas, desenvolvimento pessoal, capacidade de delegação.



RELISE



**Figura 3 – Distribuição dos Perfis Comportamentais das Mulheres Entrevistadas**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Em contrapartida, as orientações motivacionais menos encontradas nessa amostra foram a Analítica e a Empreendedora, respectivamente. De acordo com a análise teórica apresentada no presente artigo, a falta de persistência e de autoeficácia podem estar relacionadas a esse resultado. Por essa razão, seria interessante relacionar o estudo de Onozato *et al.* (2019) que listou, a partir do GEM (2019/2020), as ações mais importantes para estimular as mulheres a se tornarem empreendedoras. No caso das *founders* de *startups* este artigo contribui ao identificar a necessidade de fortalecer tanto a persistência quanto a autoeficácia, sugerindo a relação com as ações mencionadas tanto por Bandura, Azzi e Polydoro (2008) quanto por Onozato *et al.* (2019).

A presente proposta, baseada em repertório teórico, tem o intuito de inserir o conteúdo de autoeficácia e persistência em projetos específicos para





RELISE

141

mulheres como organizações, cursos e palestras. Assim, o conhecimento será estendido com o propósito de auxiliar o desenvolvimento do autoconhecimento de líderes femininas na sustentabilidade de seus negócios a longo prazo.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve o intuito de traçar o perfil da mulher founder de startup com o auxílio do diagnóstico M.A.R.E.®, Coda (2016), que evidenciou a presença, respectivamente, da orientação: Mediadora, Receptiva, Empreendedora e Analítica. A falta de persistência encontrada na orientação Analítica detectada nos estudos de Krakauer *et al.* (2018) e Meneses e Krakauer (2019), também foi identificada no presente artigo quando analisado o perfil da mulher *founder* de *startup*.

Além disso, por meio de embasamento teórico, verificou-se a relação da persistência com a autoeficácia que pode ser um ponto de partida para auxiliar o autoconhecimento de mulheres *founders* de *startups*. A baixa frequência desses fatores não significa que não estão presentes no perfil da mulher empreendedora, mas que não estão em evidência quando os dados foram coletados. Uma das razões pode ser a repercussão dos vieses de gênero que minimizam a representatividade da mulher como líder de negócios. Por essa razão, é necessário mostrar para as mulheres a importância de aperfeiçoar a persistência e autoeficácia em prol de maximizar os resultados já conquistados pelas empreendedoras.

Limitações metodológicas e operacionais foram percebidas no que concerne a própria utilização de dados já coletados o que não traz informações sobre a aleatoriedade da coleta primária. Além disso, estudos com abordagem qualitativa são restritos a um determinado contexto investigativo, portanto os dados apresentados nesta pesquisa não podem ser generalizáveis.



RELISE

142

Sugere-se que estudos futuros considerem a ampliação da amostra, inclusive realizando um estudo quantitativo com amostra em todos os estados brasileiros. Também que estudos futuros possam ser realizados relacionando atividades e treinamentos com o desenvolvimento do perfil comportamental da mulher empreendedora.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Radiografia do Ecossistema**. 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/radiografia-do-ecossistema/> Acesso em: 23 mai. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Mas afinal, o que são startups?** Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/> Acesso em: 21 mai. 2021.

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ibero-americana de Estratégia*, vol. 10, no. 1, p. 102-127, 2011.

BANDURA, A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman & Co, 1997.

BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BANDURA, A.; SCHUNK, D. H. Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.41, n.3, p. 586-598, 1981.

BARON, R. A.; MARKMAN, G. D. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301, 2003.

BLANK. S.; DORF. B. *STARTUP: manual do empreendedor* - O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.



RELISE

143

BOMFIM, L.; TEIXEIRA, R. Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.9, n.2, 2015.

BROOKS, A. W.; HUANG, L.; KEARNEY, S. W.; MURRAY, F. E. Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 2014.

BRUSH, G. C.; BRANNBACK, M.; CARSRUD, A. L.; NIKOU, S. Entrepreneurial intentions and gender: pathways to start-up. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, v. 11, n.3, p. 348-372, 2019.

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

DISTRITO. *Corrida dos Unicórnios*. 3ª edição. Disponível em: <<https://materiais.distrito.me/unicornios>> Acesso em: 01 jul. 2021.

DISTRITO; ENDEAVOR; B2MAMY. *Female Founders Report 2021*. Disponível em: <https://materiais.distrito.me/dataminer-female-founders-report> Acesso em: 01 jul. 2021.

FORSBERG, G. The difference that space makes. A way to describe the construction of local and regional gender contracts. *Norwegian Journal of Geography*, v. 55, n.3, p. 161-165, 2001.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas, 2019.

ONozato, E.; JUNIOR, P. A. B.; GRECO, S. M. S. S.; SOUZA, V. L. (2019). *Empreendedorismo no Brasil*. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/gem/download/>> Acesso em: 07 nov. 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. *Global Report: 2019/2020*. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report>> Acesso em: 04 abr. 2021.

HASSAN, K; VARADAN, M.; ZEISBERGER, C. How the VC Pitch Process is Failing Female Entrepreneurs. *Harvard Business Review*, 2020.



RELISE

144

KRAKAUER, P. V. C.; MORAES, G. H. S. M.; CODA, R.; BERNE, D. F. Brazilian women's entrepreneurial profile and intention. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, v. 10, n.4, p. 361-380, 2018.

MACHADO, H. P. V.; ST-CYR, L; MIONE, A; CRISTINA, M; ALVES, MOITA. O processo de criação de empresas por mulheres. *RAE eletrônica*, v.2, n.2, 2003.

MENESES, P M. D; KRAKAUER, P V D. C. A persistência no perfil comportamental das empreendedoras brasileiras. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, v. 4, n. 3, p. 93-105, 2019.

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

ROGERI, E. *Empreendedorismo Feminino: Um Estudo Sobre a Motivação da Mulher para Empreender*. Tese de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas - Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista, p. 106, 2019.

SOUZA, E. C. L., SOUZA, C. C. L., ASSIS, S. A. G., ZERBINI, T. Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 2004.

STARTUPBASE. *Estatísticas 2021*. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats> Acesso em: 23 mai. 2021.

UNITED NATIONS. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. RES A/70/1. New York: United Nations. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> Acesso em: 02 ago. 2021.

UNWOMEN. *United Nations entity for gender equality and the empowerment of women*. Disponível em: <https://www.un.org/womenwatch/daw/daw/index.html> Acesso em: 09 mar. 2021.