

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

ANA PAULA LEMOS CENTENO

**O PROCESSO DECISÓRIO DE STARTUPS SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA
*EFFECTUATION***

Porto Alegre

2020

Ana Paula Lemos Centeno

**O PROCESSO DECISÓRIO DE STARTUPS SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA
*EFFECTUATION***

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de Concentração: Organizações e Competitividade

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza.

Coorientador: Prof. Dr. Sílvio Luís de Vasconcellos.

Porto Alegre

2020

C397p Centeno, Ana Paula Lemos.
O processo decisório de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* / Ana Paula Lemos Centeno. – 2020.
192 f. : il. color. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2020.
“Orientadora: Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza ; Coorientador: Prof. Dr. Sílvio Luís de Vasconcellos.”

1. Empresas novas. 2. Processo decisório. 3. Empreendedorismo. I. Título.

CDU 658.1

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant'Anna – CRB 10/2360)

ANA PAULA LEMOS CENTENO

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 30 de julho de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza (Orientadora)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre – RS – Brasil
(Participação por Webconferência)

Prof. Dr. Sílvio Luís de Vasconcellos (Coorientador)

Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo – SP – Brasil
(Participação por Webconferência)

Prof. Dr. Antoni Olivé Tomàs

IQS School of Management - Universidad Ramon Llull – Barcelona - Espanha
(Participação por Webconferência)

Prof. Dr. Silvio Popadiuk

Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo – SP – Brasil
(Participação por Webconferência)

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre – RS - Brasil
(Participação por Webconferência)

Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre – RS - Brasil
(Participação por Webconferência)

Aos meus filhos, Victória e João,
pelo amor incondicional
que me motiva a sempre seguir em frente.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

O processo decisório de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* envolve um conjunto de tomadas de decisões, tentativas, erros, acertos, aprendizados, persistência e motivação, entre tantos outros elementos inerentes a essa lente teórica. Entretanto, a soma da diversidade de pessoas envolvidas nesta trajetória de cocriação é base para que tudo isso aconteça e, em analogia a uma tese de doutorado, existem pessoas que contribuíram da mesma maneira neste desafio e que merecem o meu mais sincero reconhecimento e agradecimento.

À Professora orientadora, Yeda Swirski de Souza muito obrigada pelo acompanhamento desta trajetória desafiadora e ao Professor Sílvio de Vasconcellos, coorientador, pela inspiração ao tema *Effectuation*, pela confiança depositada nos instantes decisivos e pela competência profissional demonstrada.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação do Doutorado em Administração (PPGA) da UNISINOS, em especial aqueles com quem tive o prazer de cursar disciplinas e por todo o aprendizado dentro e fora da sala de aula.

Aos Professores integrantes da banca examinadora desta tese, pelas contribuições que certamente engrandeceram o conteúdo apresentado na banca de qualificação: Diego Marconato e Ivan Lapuente Garrido, da UNISINOS, e Silvio Popadiuk, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP.

Ao Professor Antoni Olivé Tomàs que me recebeu no Departamento de *Gestión Empresarial* do IQS *School of Management* da *Universidad Ramon Llull*, Barcelona, Espanha, para que eu pudesse realizar o meu Doutorado Sanduíche. Experiência única em minha vida.

Aos meus colegas de aula, pelos valiosos debates e pelos momentos que juntos passamos. Em especial queria agradecer a Luciana, Tatiane e Izabel pela parceria e momentos únicos que pudemos compartilhar o que tornou mais leve esta caminhada. Ao Eduardo Palma, pelas caronas no trecho Porto Alegre-Pelotas-Porto Alegre, que aliviou um pouco os seiscentos quilômetros por semana. Desejo sucesso a todos nós!!!

Agradeço a secretaria do PPGA por todo o suporte em nome da Ana Zilles que desempenha com amor e dedicação tudo o que faz.

Ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) que, por meio dos meus colegas professores, me apoiou para que este momento acontecesse. À Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), instituição que muito me orgulha, que me oportunizou o suporte para o meu afastamento pelo período de quatro anos para que eu pudesse me dedicar ao doutorado.

Ao Tecnosul – Parque Científico e Tecnológico de Pelotas, em nome da Diretora Rosâni Ribeiro e ao Glauco Munsberg, coordenador do movimento *Candy Valley* e sócio fundador de um dos casos pesquisados, por terem me recebido e me conduzido para as startups estudadas nesta tese.

Aos empreendedores das startups que abriram as portas de suas empresas para que eu pudesse entrevistá-los e, assim, poder conhecer mais a fundo sobre quem são, o que sabem e quem conhecem, bem como sobre saber sobre as suas startups. Muito obrigada pelos ensinamentos proporcionados e, que sem dúvida, me inseriram num mundo novo de empreendedorismo. Desejo sucesso a todos vocês!!

Aos meus pais, Gilberto e Maria Helena, que sempre me incentivaram e estiveram ao meu lado e que, por meio de seus ensinamentos e exemplos, me ensinaram valores e princípios que fazem parte da minha formação, da minha personalidade e de quem eu sou. Obrigada por terem me financiado o Doutorado e tudo mais que sempre fizeram por mim e meus filhos. É uma honra ser filha de vocês! Ao meu pai, minha inspiração da minha carreira docente. Minha gratidão.

Aos meus filhos, Victória e João, pelos vários momentos em que me fiz ausente e distante deixando de lado a convivência para seguir este caminho. Especialmente, quero agradecer a Vic que assumiu o meu papel de mãe e de dona de casa enquanto estive fora e que transcreveu todas as entrevistas desta tese! Muito obrigada meus amores!

Ao meu irmão Paulo, que foi decisivo para eu ingressar neste Doutorado por ter se disponibilizado a realizar a matrícula deste curso! Aos meus cunhados Fernanda e Fernando, aos meus sobrinhos Antonia, Marcela, Fernando e Helena e ao meu genro Luan, Beth e Maria Helena por também fazerem parte da minha vida e serem incentivadores dos meus passos. À minha irmã Leonor que certamente continua torcendo por mim! Ao meu querido Claudio, que entrou nessa caminhada desde Barcelona e que me acompanhou com paciência e carinho para que tudo terminasse da melhor forma. Aos meus amigos Eduardo, Ricardo, Leticia e Valesca, por me acolherem em suas casas em Porto Alegre, obrigada pela hospedagem e momentos de descontração!!!

Destaco que a pandemia do COVID-19 é um exemplo claro de que vivemos em um mundo de incertezas e de que todas as previsões e planejamentos que realizamos antes, sob uma lógica *causation*, neste exato momento, estão nos proporcionando a experiência de viver sob uma lógica *effectuation*!

A Deus que com sua sabedoria divina conduziu meus passos para que eu pudesse estar no momento certo diante de cada um e de cada situação! Muito obrigada!

“A inovação está dentro do processo porque você e todas as outras pessoas são únicas e é assim que criamos coisas novas.”

Sara Saravasthy

RESUMO

O ambiente de negócios é marcado por incertezas acentuadas, pela competitividade sem fronteiras, por diferentes tipologias empresariais, por modelos de gestão inovadores e por estratégias empreendedoras diferenciadas, que surgem em resposta às aceleradas demandas do mercado. Diante dessa realidade, a ideia de que procedimentos e atitudes padronizadas são suficientes para o sucesso empresarial encontra-se em um processo contínuo de transformação. Nesse desafiador cenário destacam-se de um lado, as startups, como um reflexo de um comportamento empreendedor atual estimulado por uma realidade de mercado e que carregam consigo características que as diferenciam de modelos empresariais tradicionais. Por outro lado, o surgimento acelerado de startups exige processos decisórios específicos que acompanhem esta dinâmica empreendedora no seu ciclo de vida com o intuito de aumentar a sua sobrevivência. Portanto, na investigação sobre processo decisório empreendedor em contextos de incertezas, evidencia-se a Teoria *Effectuation* proposta como alternativa para o modelo clássico de decisão (baseado no princípio da causalidade e predição) cuja base conceitual que possibilita a sua operacionalização é a ideia das perdas toleráveis, dos pré-comprometimentos com potenciais *stakeholders*, da exploração das contingências e do controle de um futuro imprevisível. Nesse sentido, esta tese tem como objetivo explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*. Como método escolheu-se o estudo múltiplo de casos com abordagem qualitativa e de caráter exploratório e como técnicas de coleta de dados: entrevistas, documentos e observação. O estudo foi realizado com nove startups da Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados da pesquisa indicam que sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* não há linearidade nas decisões no ciclo de vida de startups, dada a conjunção de evidências *causation* e *effectuation* em sua ortogonalidade. Destaca-se também, a existência de um período anterior a fundação do negócio que interfere diretamente no ciclo de vida das startups que se inicia a partir de uma análise reflexiva de quem é o empreendedor, o que ele conhece e com quem ele se relaciona. Outra conclusão oportuna é que o modelo de negócio das startups requer também um perfil específico de empreendedor e, conseqüentemente, os modelos tradicionais de ensino de gestão e de ciclos de vida de startups não mais os contemplam.

Palavras-chave: Teoria *Effectuation*. *Causation*. Startups. Processo Decisório. Ciclo de Vida de Startups. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The business environment is marked by marked uncertainties, by borderless competitiveness, by different business types, by innovative management models and by differentiated entrepreneurial strategies, which arise in response to the accelerated demands of the market. Given this reality, the idea that standardized procedures and attitudes are sufficient for business success is in a continuous process of transformation. In this challenging scenario, startups stand out on the one hand, as a reflection of current entrepreneurial behavior stimulated by a market reality and which carry with them characteristics that differentiate them from traditional business models. On the other hand, the accelerated emergence of startups requires specific decision-making processes that accompany this entrepreneurial dynamic in their life cycle in order to increase their survival. Therefore, in the investigation of entrepreneurial decision-making in contexts of uncertainty, the Effectuation Theory proposed as an alternative to the classic decision model (based on the principle of causality and prediction) is evidenced, whose conceptual basis that enables its operationalization is the idea of losses tolerable, pre-commitments to potential *stakeholders*, exploring contingencies and controlling an unpredictable future. In this sense, this thesis aims to explain the decision-making process in the life cycle of startups from the perspective of the Effectuation Theory. As a method, multiple case studies were chosen with a qualitative and exploratory approach and as data collection techniques: interviews, documents and observation. The study was carried out with nine startups in the Southern Region of the State of Rio Grande do Sul, Brazil. The research results indicate that under the perspective of the Effectuation Theory there is no linearity in the decisions in the life cycle of startups, given the conjunction of causation and effectuation evidence in its orthogonality. Also noteworthy is the existence of a period prior to the foundation of the business that directly interferes with the life cycle of startups that starts from a reflexive analysis of who the entrepreneur is, what he knows and with whom he relates. Another timely conclusion is that the business model for startups also requires a specific entrepreneur profile and, consequently, traditional models of management education and startups' life cycles no longer contemplate them.

Keywords: Effectuation Theory. Causation. Startups. Decision-Making Process. Startups Life Cycle. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Quatro Estágios do Ciclo de Vida da Startup	55
Figura 2 - Exemplo de Registro do Ciclo de Vida da Startup	68
Figura 3 - Desenho de Pesquisa	77
Figura 4 - Estrutura Analítica do “Ciclo de Vida de Efetuação em Startups”	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Características Distintivas entre os Processos <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	26
Quadro 2 -	Posições do <i>Effectuation</i> e <i>Causation</i>	44
Quadro 3 -	Definições de Startups	47
Quadro 4 -	Framework de Pesquisa	57
Quadro 5 -	Perfil das Startups Pesquisadas	63
Quadro 6 -	Perfil dos Entrevistados	67
Quadro 7 -	Relação das Entrevistas	69
Quadro 8 -	Categorias de Análise do Conteúdo	72
Quadro 9 -	Indicadores de Fontes de Evidências	74
Quadro 10 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S1	81
Quadro 11 -	Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S1.....	85
Quadro 12 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S2	87
Quadro 13 -	Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S2	90
Quadro 14 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S3	92
Quadro 15 -	Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S3	94
Quadro 16 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S4	96
Quadro 17 -	Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S4	98
Quadro 18 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S5	100
Quadro 19 -	Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S5	104
Quadro 20 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S6	106
Quadro 21 -	Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S6	111
Quadro 22 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S7	113
Quadro 23 -	Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S7.....	116
Quadro 24 -	Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S8	118

Quadro 25 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S8	122
Quadro 26 - Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S9	124
Quadro 27 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S9	127

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ABStartup	- Associação Brasileira de Startups
ACI	- Associação Comercial e Industrial
AERGS	- Associação dos Estudantes do Rio Grande do Sul
ANTT	- Agência Nacional de Transportes Terrestres
APL	- Arranjo Produtivo Local
BSC	- <i>Balanced Scored Card</i>
B2B	- <i>Business-to-Business</i>
B2C	- <i>Business-to-Consumer</i>
B2G	- <i>Business-to-Government</i>
B2B2C	- <i>Business to Business to Consumer</i>
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	- Ciência da Computação
CCO	- <i>Chief Customer Officer</i>
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
CEP	- Código de Endereçamento Postal
CFO	- <i>Chief Financial Officer</i>
CGO	- <i>Chief Growth Officer</i>
CGEE	- Centro de Gestão e Estudos em Estratégia
CMO	- <i>Chief Marketing Officer</i>
CNPQ	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COO	- <i>Chief Operating Officer</i>
CPO	- <i>Chief Privacy Officer</i>
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
CS	- <i>Customer Service</i>
CTO	- <i>Chief Technology Officer</i>
EC	- Engenharia de Computação
EMBRAER	- Empresa Brasileira de Aeronáutica SA
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	- Estados Unidos da América
F	- Feminino
FACIT	- Faculdade de Ciências e Tecnologia de Montes Claros
FAPERGS	- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FAT	- Faculdade de Administração e de Turismo
FGV	- Fundação Getulio Vargas
FURG	- Fundação Universidade do Rio Grande
IA	- Inteligência Artificial

IDC	- Instituto de Desenvolvimento Cultural
IFSUL	- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Riograndense
JIT	- <i>Just In Time</i>
M	- Masculino
MKT	- Marketing
MVP	- <i>Minimum Viable Product</i>
NLP	- Processamento de Linguagem Natural
OKR	- <i>Objectives and Key Results</i>
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PCTP	- Tecnosul – Parque Científico e Tecnológico de Pelotas
PDI	- Plano de Desenvolvimento Individual
PDV	- Ponto de Venda
PUC-RS	- Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
REGINP	- Rede Gaúcha e Ambientes de Inovação
RS	- Rio Grande do Sul
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI	- Sistemas de Informações
SICREDI	- Sistema de Crédito Cooperativo
S&OP	- <i>Sales and Operation Planning</i>
SUS	- Sistema Único de Saúde
SWOT	- <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TCC	- Trabalho de Conclusão de Curso
TI	- Tecnologia da Informação
TEC	- Tecnologia
TQM	- <i>Total Quality Management</i>
UCP	- Universidade Católica de Petrópolis
UCPEL	- Universidade Católica de Pelotas
UFPEL	- Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	- Universidade Federal de Santa Maria
UMA	- Centro Universitário UMA
UNIMED	- Confederação Nacional das Cooperativas Médicas
UNISINOS	- Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNOPAR	- Universidade do Norte do Paraná
URI	- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
VCI	- <i>Venture Capital Investments</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	OBJETIVOS	20
1.1.1	Objetivo Geral	20
1.1.2	Objetivos Específicos	20
1.2	JUSTIFICATIVA	20
1.3	ESTRUTURA DA TESE	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	TEORIA <i>EFFECTUATION</i>	24
2.1.1	Princípios da Teoria <i>Effectuation</i>	27
2.1.2	Modelos dos Processos Decisórios sob as Lógicas <i>Effectuation</i> e <i>Causation</i>	35
2.2	STARTUPS	45
2.3	CICLO DE VIDA EM STARTUPS	50
2.4	SÍNTESE DOS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1	TIPO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	58
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	59
3.3	SELEÇÃO DOS CASOS	59
3.3.1	Justificativa	59
3.3.2	Perfil das Startups Pesquisadas	62
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	64
3.4.1	Entrevistas	64
3.4.1.1	Roteiro da Entrevista	65
3.4.1.2	Realização das Entrevistas	65
3.4.2	Documentos	69
3.4.3	Observações	70
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	70
3.5.1	Pré-análise	71
3.5.2	Exploração do Material	71
3.5.2.1	Categorização	71
3.5.3	Tratamento, Inferência e Interpretação dos dados	73

3.6	CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO	74
3.7	DESENHO DE PESQUISA	76
4	APRESENTAÇÃO DOS CASOS	78
4.1	CASO S1	78
4.2	CASO S2	86
4.3	CASO S3	91
4.4	CASO S4	95
4.5	CASO S5	99
4.6	CASO S6	105
4.7	CASO S7	112
4.8	CASO S8	117
4.9	CASO S9	123
5	DISCUSSÃO DOS CASOS	128
5.1	OS RECURSOS INICIAIS DISPONÍVEIS PELOS EMPREENDEDORES DAS STARTUPS	128
5.1.1	Quem sou eu?	128
5.1.2	O que eu sei?	134
5.1.3	Quem eu conheço?	141
5.2	AS LÓGICAS DE DECISÕES DA TEORIA <i>EFFECTUATION</i> NO CICLO DE VIDA DAS STARTUPS	148
5.2.1	Lógica <i>Causation</i>	148
5.2.1.1	Planejamento e Estratégia	149
5.2.2	Lógica <i>Effectuation</i>	156
5.2.2.1	Perdas Toleráveis	156
5.2.2.2	Pré-Comprometimentos com Potenciais <i>Stakeholders</i>	159
5.2.2.3	Exploração das Contingências	161
5.2.2.4	Controle de um Futuro Imprevisível	165
5.3	ESTRUTURA ANALÍTICA	168
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
6.1	CONTRIBUIÇÕES DA TESE	172
6.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	172
6.3	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS	175

6.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	176
6.5	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	177
	REFERÊNCIAS	180
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	189
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA	191
	APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA	192

1 INTRODUÇÃO

Uma startup é uma empresa que se encontra no início de seu desenvolvimento e nos estágios iniciais de sua operação e que, geralmente, necessita financiamento para acelerar operações e buscar escalabilidade. Por exemplo, empresas de software como Facebook, LinkedIn, Spotify, Instagram e Dropbox foram startups bem sucedidas que se desenvolveram.

Startups competem em ambientes dinâmicos, marcados por mudanças aceleradas, nas quais os ciclos de vida de produtos e serviços são curtos e, geralmente, tem rápida obsolescência. Essas empresas precisam, de um lado, dedicar o conjunto de suas capacidades para o desenvolvimento de um protótipo e plano de negócios suficientemente atrativo para a conquista de investidores e mercado. (REYMEN; BERENDS; OUDEHAND; STULTIËNS, 2017).

Por outro lado, a sobrevivência dessas empresas está relacionada ao encontro de equilíbrio entre projeto atual e a prospecção de capacidades/oportunidades para o projeto futuro; ou, entre a adaptação do conhecimento organizacional e outros recursos para o desenvolvimento do projeto em foco, ao lado da assimilação de novos recursos de conhecimento para assegurar bases para novos projetos. (CROWNE, 2005; PATERNOSTER; GIARDINO; UNTERKALMSTEINER; GORSCHKE; ABRAHAMSSON, 2014; HINZ, 2017).

Embora existam histórias de sucesso, a maioria das startups deixa de operar após os primeiros dois anos de atividades. Assim, as startups caracterizam-se pelo rápido crescimento e, também, pela mortalidade nas fases iniciais do ciclo de vida, ou seja, antes de chegarem à fase de amadurecimento ou sobrevivência. Outro aspecto é que as startups sobreviventes crescem em velocidades diferentes de outros modelos de negócios e, por esse motivo, diferenciam-se até mesmo de uma empresa tradicional de pequeno porte. (PICKEN, 2017b).

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que startups representam um contexto propício para a investigação de características de processo empreendedor capaz de promover sobrevivência e crescimento de empresas que atuam em ambientes dinâmicos (JIANG; RÜLING, 2017). Entende-se que o processo empreendedor compreende escolhas estratégicas que irão influenciar o desenvolvimento de um negócio ao longo de seu ciclo de vida. (GUO, 2018). Além disso, entende-se que abordagens tradicionais em gestão estratégica, que se baseiam em previsões e funcionam em ambientes mais estáveis e com algum nível de previsibilidade, não se aplicam, em sua plenitude, às startups inseridas em ambientes em que

as mudanças são frequentes e os riscos maiores. (DEW; READ; SARASVATHY; WILTBANK, 2018).

A literatura de empreendedorismo retrata várias abordagens para como lidar com a incerteza. (OLIVÉ-TOMÀS; HARMELING, 2019). Entre estas abordagens encontram-se as que envolvem uma nova criação do mercado (KIM; MAUBORGNE, 2014); as que acentuam a importância do planejamento e controle de tomada de decisão (AN; RÜLING; ZHENG; ZHANG, 2019) e o pensamento *Effectuation* com ênfase na perda acessível, base teórica deste estudo. (SARASVATHY, 2001).

Na investigação sobre processo empreendedor em contextos de incerteza acentuada evidencia-se a abordagem de Saravasthy (2001), que buscou encontrar o denominador comum entre os empreendedores que tiveram êxito em conduzir as etapas iniciais de desenvolvimento de empresas e apresentou a sua visão sobre empreendedorismo com o intuito de investigar o processo decisório utilizado pelos empreendedores de empresas bem sucedidas. Saravasthy (2001) considerou que empresários experientes e bem sucedidos apresentam um conjunto de comportamentos em comum e adotam um tipo de comportamento diferente de planejamentos rigorosos e verificou, entre outros achados, que empresas bem-sucedidas são mais propensas a começarem com uma lógica eficaz (*Effectuation*) e a crescerem por meio de abordagens causais (*Causation*) à medida que se expandem ao longo do tempo. A essa abordagem Saravasthy (2001) denominou *Effectuation*, que trouxe uma contraposição à visão de racionalidade causal (*Causation*).

As proposições de Saravasthy (2001), contribuíram, portanto, para a descrição de duas perspectivas presentes no processo decisório: a perspectiva *Effectuation*, que pode ser entendida como uma lógica de gestão de controle de um futuro imprevisível, e a perspectiva *Causation*, que descreve decisões que se assentam sobre bases de predição. (JIANG; RÜLING, 2017). Essas duas lógicas de raciocínio distintas podem ser usadas pelo mesmo tomador de decisão em momentos diferentes, dependendo do que as circunstâncias exigirem. (LAINE; GALKINA, 2017). Na verdade, a autora reconhece que os melhores empreendedores são capazes de usar adequadamente ambas as lógicas, mas preferem a lógica *Effectuation* sobre a *Causation* nos estágios iniciais de um novo negócio. Portanto, *Effectuation* ocorre quando o foco do empreendedor está em explorar os efeitos que podem ser alcançados ao se usar um determinado conjunto de meios, em vez de encontrar meios para conseguir um efeito predeterminado, *Causation*. (JIANG; TORNIKOSKI, 2019).

Apesar do crescente interesse pela Teoria *Effectuation* nos últimos anos, o entendimento completo de como ambas as lógicas (*Effectuation* e *Causation*) se manifestam e ocorrem no desenvolvimento de diferentes tipos de empresas, ainda é insuficiente. (MATALAMAKI, 2017). Assim, mais, especificamente, “como”, “porque” e “quando” uma abordagem para tomada de decisão é usada em detrimento da outra, ou, ainda, como ambos os raciocínios coexistem, ou coevoluem no decorrer do processo do ciclo de vida de uma startup, deixam lacunas e oportunidades para estudos. (GRÉGOIRE; CHERCHEM, 2019). Além disso, ressalta-se que a maior parte das pesquisas existentes sobre *Effectuation* comparam os processos de tomada de decisão entre as empresas nascentes e maduras e, não, no decorrer do processo do seu desenvolvimento. (AN *et al.*, 2019; MCKELVIE; CHANDLER; DETIENNE; JOHANSSON, 2019;).

Para preencher esta lacuna, uma abordagem baseada no ciclo de vida parece ser essencial, para uma visão mais ampla de tomada de decisões em startups. Isso porque um processo de tomada de decisão é afetado pelas alterações no contexto e o seu nível de incerteza. (LAINE; GALKINA, 2017). Como em todo ciclo de vida de uma startup, o contexto é altamente volátil, o empresário pode mudar de uma lógica de decisão para outra, ou combinar as duas abordagens ao mesmo tempo. (READ; SARASVATHY, 2005). Portanto, a Teoria *Effectuation* possibilita o entendimento de que existe a possibilidade de considerar ambas as lógicas, *Effectuation* e *Causation*, como complementares entre si, ao invés, de competir uma com a outra. (GRÉGOIRE; CHERCHEM, 2019). Também pode ajudar a traçar um quadro claro de por que, por vezes, ambas abordagens podem ser combinadas ou incoerentes ao se aplicar a uma ou a outra fase do ciclo de vida. (MANSOORI; LACKÉUS, 2019)

Segundo Picken (2017b), o processo de desenvolvimento de uma startup inclui quatro fases: inicialização, transição, escalonamento e saída bem sucedida. Durante os períodos do ciclo de vida, geralmente são observados aspectos como oportunidades de mercado (necessidade, mercado-alvo, tamanho de mercado); oferta (produto ou serviço e proposição de valor); modelo de negócio (recursos, processos, modelo econômico); estratégia de mercado necessária para a entrega da oferta com lucro para os clientes; tempo da empresa nos primeiros ganhos e o mercado empresarial; forma necessária para a escala rápida; adição de recursos e processos de alavancagem; parcerias para crescimento dentro do conceito validado de um modelo de negócio sustentável; alcance de escala competitiva e estabelecimento de liderança de mercado sustentável. (HODGKINSON; STARBUCK, 2008).

Portanto, este estudo é focado na variedade de combinações de lógicas de decisões no decorrer do ciclo de vida de startups, tendo em consideração o contexto da incerteza e, para tanto, a presente tese propõe a seguinte questão de pesquisa: *Como a Teoria Effectuation explica o processo decisório no ciclo de vida das startups?*

Para atender a questão de pesquisa proposta, na próxima seção apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta tese.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta tese.

1.1.1 Objetivo Geral

Com o intuito de responder à questão central de pesquisa proposta, esta tese tem como objetivo geral: Explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups;
- b) Analisar o ciclo de vida das startups;
- c) Compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida das startups.

Na próxima seção, apresenta-se a justificativa deste estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

No que se refere a contribuição teórica, este estudo justifica-se pela oportunidade em adicionar investigação a um campo ainda em formação e que demanda aprofundamento em temas específicos para a verificação das proposições iniciais no contexto do

Empreendedorismo. (KURATKO; MORRIS 2018). Especificamente, esta tese procurou identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores e compreender as lógicas de decisões, *causation* e *effectuation* no ciclo de vidas das startups.

A presente tese pretende também alinhar-se aos estudos empíricos existentes ao oferecer evidências adicionais para o entendimento e integração dos pilares da Teoria *Effectuation* e do Ciclo de Vida das Startups. Nessa perspectiva, este trabalho contribuiu para explicar como ocorre a variedade de combinações das lógicas de decisões e suas implicações para o entendimento no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*. Destaca-se que poucos são os estudos que analisam, especificamente, as lógicas de decisões ao longo do ciclo de vida de startups. As principais correntes da literatura acerca do ciclo de vida de organizações apresentam teorias fundamentadas em estágios em que o desenvolvimento de uma empresa tradicional é modelado como um único caminho através de várias etapas. (PICKEN, 2017b). Ainda, se torna oportuno este estudo, mesmo que se tenha conhecimento de as lógicas *causation* e *effectuation* não podem ser qualificadas como melhor ou pior que a outra, frente às decisões de se gerar um novo empreendimento ou, mesmo, no desenvolvimento de negócios em crescimento. (REYMEN *et al.*, 2017).

Na perspectiva da contribuição para os estudos empíricos ressalta-se a relevância de se aprofundar pesquisas no contexto de startups, tendo-se em vista o crescimento deste modelo empresarial, tanto no contexto global quanto no nacional, mais especificamente, no contexto regional, como no caso em tela. De acordo com a Associação Brasileira de Startups. (ABSTARTUPS, 2020), sediada em São Paulo, SP, atualmente, são 13.158 empresas mapeadas e a média de crescimento é de 26,75% por ano sendo que o Estado do Rio Grande do Sul (RS) é o terceiro em número de startups associadas, antecedido por Minas Gerais, em segundo lugar, e por São Paulo, em primeiro lugar. (ABSTARTUPS, 2020). Nesse sentido, justifica-se a escolha das nove startups localizadas no Tecnosul – Parque Científico e Tecnológico de Pelotas (PCTP), no sul do estado do Rio Grande do Sul, para contribuir empiricamente com a pesquisa desta tese.

Pretende-se, ainda, contribuir com pesquisas focadas em regiões distantes fisicamente dos grandes centros urbanos com o intuito de ratificar a ideia da importância de se estudar startups criadas em ecossistemas empreendedores que fogem dos modelos tradicionalmente reconhecidos. Assim, os resultados obtidos podem servir de referência para: o estímulo ao empreendedorismo por meio de ações focadas na comunidade de startups locais (universidades, escolas etc); demonstração prática de que se pode permanecer na região para empreender por

meio do conhecimento das potencialidades individuais e locais. (HOVIG; PETTERSEN; AARSTAD, 2018).

No que se refere ao potencial de aplicação, este trabalho justifica-se porque o melhor entendimento sobre o processo decisório em startups pode favorecer à sua gestão. (ZHANG, CUI, ZHANG, SARASVATHY E ANUSHA, 2018). O rápido crescimento durante os primeiros anos do ciclo de vida de uma startup pode exigir grandes mudanças para a forma como essas empresas gerenciam a estratégia, os recursos e sua estrutura interna. (PICKEN, 2017a). Exemplificativamente, pode-se relacionar algumas aplicações práticas dos resultados desta pesquisa, de acordo com os objetivos específicos propostos, que oportunizam justificar o presente estudo:

- a) Identificando-se os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups, por meio de suas características e habilidades (quem são); os conhecimentos e informações que detem (o que sabem) e os *stakeholders* (quem conhecem), pode-se identificar o perfil, o pensamento e como se diferenciam dos empreendedores de negócios tradicionais. Consequentemente, pode-se contribuir de forma prática com novas metodologias para o ensino e estímulo ao empreendedorismo nas universidades e nas escolas; na seleção de negócios em incubadoras e parques; em programas governamentais e sociais; para analisar as potencialidades pessoais, de acordo com cada região e com a característica da população;
- b) ao se analisar o ciclo de vida das startups, oportunizou-se conhecer o que ocorre em diferentes segmentos de negócios, bem como para diferentes tipos de produtos e serviços. Assim, tem-se a possibilidade de se compreender que diferentes modelos de negócios tem etapas diferentes no ciclo de vida, pois, até então, o que se verifica na teoria são fases com características genéricas para todas as startups;
- c) ao se compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida das startups verificou-se que determinados recursos poderão ser previstos, ou não, no decorrer do ciclo de vida das startups. Exemplificativamente, pode-se sugerir a criação de um método de plano de negócios que contemple determinados elementos específicos para o desenvolvimento de startups.

Ainda, como as startups são consideradas modelos organizacionais em processo contínuo de evolução, há uma emergente necessidade, acadêmica e empresarial, de informações a respeito de sua formação e desenvolvimento. (PICKEN, 2017a). Essa necessidade foi, em certa medida, atendida neste estudo, ao se analisar como as startups sobrevivem aos primeiros

anos do ciclo de vida, considerando-se que as startups caracterizam-se pelo rápido crescimento, ou pela mortalidade antes de chegar à fase de amadurecimento e isso vem sendo observado como característica destacada em startups. (REYMEN *et al.*, 2017).

Diante do exposto, encontra-se uma lacuna de estudos que relacione a Teoria *Effectuation* ao Ciclo de Vida das Startups o que justifica o interesse pela presente investigação contribuindo-se, assim, para o aperfeiçoamento de modelos de gestão em startups.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese estrutura-se em seis capítulos, além deste primeiro introdutório que contempla a contextualização deste estudo, objetivo geral e específicos, a justificativa e a presente estrutura da tese.

O referencial teórico encontra-se no segundo capítulo, que abrange a Teoria *Effectuation*, a qual integra Os Princípios da Teoria *Effectuation*; Os Modelos dos Processos Decisórios sob as Lógicas *Effectuation* e *Causation*, seguido da temática das Startups, do Ciclo de Vida em Startups e da Síntese dos Pressupostos Teóricos.

No terceiro capítulo, apresentam-se os Procedimentos Metodológicos desta tese que contempla o Tipo e a Estratégia de Pesquisa; Unidade de Análise; Seleção dos Casos; Técnicas de Coleta de Dados (Entrevistas, Documentos e Observações); Análise dos Dados; Critérios de Validade e Confiabilidade do Estudo de Caso e o Desenho de Pesquisa.

No quarto capítulo encontra-se a Apresentação dos Casos e, posteriormente, no quinto capítulo apresenta-se a Discussão dos Casos.

Na sequência, as Considerações Finais se encontram no sexto capítulo que contempla as Contribuições da Pesquisa, Limitações da Pesquisa e Sugestões de Estudos Futuros.

Por fim, seguem as Referências utilizadas e os Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico utilizado para embasar a presente tese, que está ancorada nos seguintes pilares teóricos: A Teoria *Effectuation* (princípios e processos decisórios sob as lógicas *causation* e *effectuation*); As Startups e o Ciclo de Vida em Startups.

2.1 TEORIA *EFFECTUATION*

No campo de estudo do empreendedorismo, é tradicionalmente descrita uma lógica racional de pensamento, na qual os empreendedores deveriam se basear para iniciar e gerenciar seus empreendimentos. (MATALAMAKI, 2017). Para tais linhas de estudo, aquilo que se desviava da lógica dita racional era considerado um comportamento emocional do empreendedor. Contudo, Sarasvathy (2001), em seu artigo seminal, desafiou essa corrente de pensamento, ao propor que existiria não apenas uma, mas, sim, duas lógicas de pensamento racional dos empreendedores, sendo a lógica tradicional, largamente estudada na literatura, ela deu o nome de *causation* e, para o segundo tipo de lógica que propunha, deu o nome de *effectuation*, contrapondo-se à lógica *causation*.

Sarasvathy (2001) utiliza-se de um artifício de dicotomia para conceituar os processos *causation* e *effectuation*. Enquanto o processo *causation* parte de um efeito tido como dado e busca selecionar meios para atingir esse efeito, o processo *effectuation* toma uma série de meios como dados (o que a pessoa tem, de fato, disponível) e busca selecionar, entre os possíveis efeitos, aqueles que podem ser criados com esses meios. (JIANG; RÜLING, 2017). De acordo com Sarasvathy (2001), a lógica prática de muitos empreendedores ao criarem e desenvolverem suas empresas é muito diferente da lógica descrita como racional nas teorias vigentes. (DE VASCONCELLOS *et al.*, 2019). Tal lógica, *causation*, se apoia em previsões para calcular riscos e retornos ao fazer investimentos, e seus processos iniciam ao se objetivar um dado efeito e buscar os meios para criá-lo. O objetivo a atingir, ou decisão a se tomar, são bem estruturados e específicos, e o critério para a seleção dos meios é a maximização do retorno. (WILTBANK; READ; DEW; SARASVATHY, 2009).

Ao comparar um com o outro, Sarasvathy (2002) aponta que, enquanto os processos *causation*, originados a partir de um paradigma teórico economicista e, também, de processos de causa e efeito são ótimos para se lidar com um conhecimento preexistente, os processos

effectuation, apoiados em princípios teóricos comportamentalistas, são preferíveis quando ocorrem contingências e estas sempre estarão intrinsecamente ligadas às decisões humanas e à busca de novos conhecimentos, que podem ser subsidiados pelas redes relacionais. (REYMEN *et al.*, 2017). Assim, ao se comparar as duas lógicas, tem-se que *effectuation* é uma lógica de controle enquanto *causation* é uma lógica de previsão. (KERR; COVIELLO, 2019). Da mesma maneira, os problemas e estratégias em cada uma são de naturezas distintas: os processos *causation* são de decisão, portanto, a lógica *causation* auxiliaria o empreendedor a fazer escolhas, já que as estratégias de *causation* seriam úteis quando o futuro fosse previsível, os objetivos fossem claros e o ambiente fosse independente das suas ações; e os problemas de *effectuation* seriam de *design*, os auxiliaria a construir as estratégias de *effectuation*, as quais seriam mais úteis quando o futuro fosse imprevisível, os objetivos não fossem claros e o ambiente mudasse de acordo com as ações humanas, ou seja, *effectuation* se mostra particularmente eficiente em ambientes de incerteza abundante. (JIANG; RÜLING, 2017).

Estudos posteriores evoluíram para uma concepção de que ambos os processos – *causation* e *effectuation* – não são excludentes entre si, podendo acontecer, alternativamente ou simultaneamente e com variações condicionadas ao contexto ou escolhas dos próprios empreendedores. (HARMS; HOLGER, 2012). Esses processos são os dois lados da moeda da racionalidade humana e, muitas vezes, ocorrem concomitantemente e em sobreposição e nem são intrinsecamente superiores um ao outro, mas apresentam vantagens específicas de acordo com a situação. Um mesmo empreendedor poderia empregar uma ou outra lógica para lidar com uma mesma exata situação, julgando qual se encaixaria melhor nas circunstâncias do momento da tomada de decisão e no seu estilo de tomar decisões. Ou seja, o que distingue um processo do outro é o enquadramento do problema: se é um mapeamento “um para muitos” (*effectuation*) ou “muitos para um” (*causation*). Assim, a diferença entre *causation* e *effectuation* está no conjunto de escolhas: selecionar os meios para criar um efeito particular – *causation* – ou escolher entre os vários efeitos possíveis e utilizar um determinado conjunto de meios – *effectuation*. (SARASVATHY, 2001).

Em *causation*, os processos são dependentes dos efeitos finais desejados, e essa lógica seria uma ótima escolha se o objetivo fosse o empreendedor se utilizar dos dados e informações que possui. Já, em *effectuation*, os processos dependem intrinsecamente do empreendedor, sendo mais úteis para se explorarem as contingências de uma ação ou decisão, especialmente, no que concernem às esferas de atuação humana. (LAINE; GALKINA, 2017). Nas duas lógicas, a aspiração geral do processo é criar uma empresa de sucesso, até mesmo, quando isso não for

seu ponto de partida consciente. (FUTTERER; SCHMIDT; HEIDENREICH, 2018).

O empreendedor que usa a lógica *effectuation* possui apenas uma aspiração a algo e, por isso, consegue visualizar as ações necessárias para transformar a ideia em um negócio – não um particular predeterminado, nem o negócio mais rentável do mundo, mas um geral, uma aspiração mais abrangente de uma empresa. Ele não possui nenhuma certeza sobre a existência do mercado, nem de uma curva de demanda para o seu produto, mas ele precisa, muitas vezes, criar uma oportunidade. (SARASVATHY, 2001).

Utilizando-se o processo *effectuation*, portanto, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em diferentes setores. Esse processo permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, apesar de ter, no início, objetivos não muito claros. O processo *effectuation* possibilita a realização efetiva de vários possíveis efeitos – ainda que apenas uma ou algumas ideias, de fato, sejam implementadas – além de permitir que o empreendedor mude seus objetivos, adaptando-os e, inclusive, construindo muitos deles ao longo do tempo, ao passo que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho. (TASIC; ANDREASSI, 2008). Para fins de comparação e sem a intenção de opor as lógicas dominantes no processo de tomada de decisão de empreendedores, o Quadro 1 apresenta algumas diferenças entre as características distintivas dos processos *causation* e *effectuation*.

Quadro 1- Características Distintivas entre os Processos *Causation* e *Effectuation*

CATEGORIA DE DIFERENCIAÇÃO	PROCESSOS <i>CAUSATION</i>	PROCESSOS <i>EFFECTUATION</i>
Dados	Efeito é dado.	Somente alguns meios são dados.
Crítérios de seleção para tomada de decisão	Ajuda a escolher entre os meios para alcançar o efeito dado.	Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com determinados meios dados.
	Crítérios de seleção com base no retorno esperado.	Crítérios de seleção baseados em perda tolerável ou risco aceitável.
	Efeito-dependente: a escolha dos meios é impulsionada pelas características do efeito que o tomador de decisão criar e seu conhecimento dos meios possíveis.	Ator dependente: dados meios específicos, a escolha do efeito. É conduzida pelas características do ator e sua habilidade para descobrir e utilizar contingências.
Competências empregadas	Excelente na exploração do conhecimento.	Excelente na exploração de contingências.
Contexto de relevância	Mais presente na natureza.	Mais onipresente na ação humana.
	Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes.	Premissa de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos.
Natureza do desconhecido	Foco nos aspectos preditivos de um futuro incerto.	Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
Lógica central	Na medida em que se pode prever o futuro, pode-se controlá-lo.	Na medida em que se possa controlar o futuro, não se precisa prevê-lo.
Resultados	Participação nos mercados existentes por meio de estratégias competitivas.	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Sarasvathy (2001).

Assim sendo, segundo Sarasvathy (2001), tanto *causation* quanto *effectuation* são partes do raciocínio humano e podem ocorrer sobrepondo-se, entrelaçando-se um ao outro, de acordo com os diferentes contextos de decisão e ação. Isso significa que, sob certos aspectos, a percepção de que as preferências dos empreendedores fazem com que a abordagem (*causation* ou *effectuation*) não possa ser simplesmente considerada melhor ou pior que a outra. Entretanto, a propensão está condicionada a fatores específicos, seja pelo contexto decisório, seja por conjunturas do próprio empreendimento, mas qualquer escolha estará subordinada ao papel das heurísticas do empreendedor e as suas percepções acerca de cada alternativa. (VASCONCELOS GOMES; SALERNO; PHAAL; PROBERT, 2018). Na sequência, apresentam-se os princípios da Teoria *Effectuation*.

2.1.1 Princípios da Teoria *Effectuation*

Os pressupostos teóricos da Teoria *Effectuation* estão fundamentados nas ciências cognitivas, inspiradas principalmente pelas críticas de Knight (1921), Weick (1979) e March (1982,1991) feitas ao paradigma da racionalidade preditiva enquanto perspectiva dominante.

A contribuição de Knight (1921) para a construção da Teoria *Effectuation* foi com base no risco e nos tipos de incerteza sobre o futuro que afetam o lucro da firma. Essa foi a inspiração de Saravashy (2001) para o surgimento da premissa para a solução do problema da incerteza, ou seja, se o futuro não pode ser previsto, então que suas contingências sejam exploradas e as perdas sejam aceitáveis em relação aos ganhos esperados. (READ; SONG; SMIT, 2009).

A formação das aspirações humanas em direção a criação de artefatos econômicos é também considerada um ato real de empreendedorismo. (KURATKO; MORRIS, 2018). Para Sarasvathy (2002), os seres humanos criam valor a toda hora em suas vidas (artes, religião, esportes, culinária) e esses valores influenciam em suas ambições. O empreendedorismo no fim é isto, combinar experiência, imaginação e aspirações pessoais para construir algo que não existia.

Conforme afirma Sarasvathy (2001), embora March (1982) tenha gerado um corpo substancial de teorias e evidências empíricas sobre a forma com que se entende o comportamento dos indivíduos, suas decisões e a maneira que interagem entre si e com o ambiente, foram as principais contribuições dele à Teoria *Effectuation*. A primeira contribuição de March (1982) foi a de aconselhar aos demais pesquisadores para questionarem a existência de objetivos previamente existentes nas tomadas de decisões, pois não faz sentido se tomar decisão hoje em termos de objetivos cujos resultados serão conhecidos somente no futuro.

March (1982) busca inspirar pesquisadores a desenvolverem melhores técnicas para se pensar em como as pessoas agem no presente em termos de um conjunto de possibilidades futuras. No desenvolvimento da Teoria *Effectuation*, Sarasvathy (2001) cita as três dificuldades em se estudar a tomada de decisão pela racionalidade causal: primeiro é que os processos de tomadas de decisões e desenvolvimento de objetivos são independentes, comportamental e conceitualmente. O segundo é que o modelo de decisão nunca é satisfatório de fato e este desvio do ideal acomoda o problema de introduzir mudanças. O terceiro é que a ideia de mudança de escolha de objetivo, tão intratável na teoria normativa, que nada pode ser dito sobre ela. (MARCH, 1982).

A segunda contribuição de March (1991) relaciona-se com suas ideias sobre o *trade-off* entre exploração (melhorias incrementais para refinar uma tecnologia ou processos existentes) e exploração (busca de novas oportunidades), durante o aprendizado organizacional. A ideia da decisão entre explorar e explorar é que o aprendizado organizacional requer alocação de recursos de natureza distinta, além do que os resultados somente vêm no tempo, sujeitos aos efeitos do ambiente sobre a sobrevivência da organização, levando-se em conta organizações como ambientes de constante aprendizagem. (SOUZA, 2004). Enquanto explorar novas oportunidades contém elementos *effectuation*, explorar segue a rotina *causation*. (SARASVATHY, 2001). A questão levantada por March (1991), de como equilibrar os dois investimentos para a empresa ter chances de sobreviver e prosperar, fez emergir a possibilidade da racionalidade *causation* e *effectuation* nem sempre serem forçadas a lados opostos de um *continuum*. No lugar disso, eles podem trabalhar de forma complementar, assim como exploração e exploração podem ambas servir para a firma sustentar a sua participação de mercado em contextos de espaço temporais diferentes. (SARASVATHY, 2001).

Após verificar casos em que empresas obtiveram sucesso falhando em suas estratégias iniciais, Sarasvathy (2001) foi influenciada pelo argumento de que planejamento estratégico não é formação de estratégia. (MINTZBERG, 1994). O que lhe gerou um *insight* sobre a possibilidade de *effectuation* ser uma alternativa ao problema de formulação da estratégia deliberada, logo, afinada com o conceito de estratégia emergente. (MINTZBERG, 1978). Conforme Mintzberg e Waters (1985), para existir uma estratégia puramente deliberada, o ambiente externo não poderia exercer influências sobre a estratégia intencionada (com plano de ações sobre o que fazer no futuro). Caso contrário, o ambiente seria perfeitamente previsível, o que de fato não é. (SIMON, 1947). A conclusão é que é improvável encontrar estratégias completamente deliberadas nas organizações. (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Com base nessas contribuições, a ideia central do modelo *effectuation* é que em uma situação de incerteza real é impossível o empreendedor desenhar inferências estatísticas para fazer previsões. (CHANDLER; DETIENNE; MCKELVIE; MUMFORD, 2011).

Diante desses pressupostos, o artigo seminal de Sarasvathy (2001), gerou uma teoria para explicar como as novas empresas são criadas partindo-se do princípio de que a ação que leva o sujeito a empreender tem sua gênese com uma análise reflexiva pessoal acerca dos meios disponíveis, cujas perguntas focam:

- “Quem sou eu? (Suas características e habilidades)”;
- “O que eu sei? (Conhecimentos ou mesmo informações que detém)” e
- “Quem eu conheço?” (*Stakeholders* ou partes interessadas).

Tais perguntas permitem considerar o que este empreendedor, com os meios então disponíveis, pode realizar a partir daí. A primeira categoria era a identidade do empreendedor que comportava os seus próprios traços, preferências e habilidades. (ESTRADA DE LA CRUZ; VERDU JOVER; GOMEZ GRA, 2018). A segunda consistia na base de conhecimento do empreendedor, incluindo o conhecimento e experiência que possuía e a terceira consistia nas suas redes de relacionamentos sociais e profissionais. Tais categorias de meios seriam, além de individualmente relevantes, mutuamente interdependentes. (KERR; COVIELLO, 2019).

O raciocínio *effectuation* pode ser ainda explicado por quatro premissas, segundo Sarasvathy (2001): a) da perda tolerável versus o retorno esperado; b) comprometimento prévio dos *stakeholders* versus a análise competitiva; c) da exploração das contingências em contraposição à exploração de conhecimento pré-existente; d) do controle de um futuro imprevisível versus a predição de um futuro incerto.

A primeira premissa, “perda tolerável versus o retorno esperado”, enfatiza que o empreendedor que utiliza a lógica *effectuation* preocupa-se com o quanto ele pode perder se o negócio não der certo e não com a maximização dos retornos, como na lógica *causation*. Ou seja, através do *causation*, o foco do empreendedor é selecionar uma estratégia ótima que maximize seu retorno. Já pela lógica *effectuation*, o empreendedor busca experimentar, utilizando tantas estratégias quanto possíveis, dadas as limitações de seus meios. Ele prefere opções que criarão outras opções no futuro, ao invés de maximizar os seus retornos no presente. (SARASVATHY, 2001).

A segunda premissa, “comprometimento prévio dos *stakeholders*”, dispõe que os modelos que seguem a lógica *causation* enfatizam a necessidade de analisar os competidores do mercado no qual o empreendedor deseja se inserir. Já a lógica *effectuation* enfatiza o

comprometimento prévio dos *stakeholders* como forma de minimizar ou reduzir as incertezas e criar barreiras de entrada. (WELTER; KIM, 2018). Percebe-se que a interação com os diversos *stakeholders* é fundamental na lógica *effectuation* para que seja possível estabelecer, primeiramente, compromentimentos sobre o futuro e, posteriormente, acordos estratégicos, considerando-se que a oportunidade é produzida por meio de um processo que transforma continuamente as realidades existentes em possíveis mercados o que, desta forma, se infere que estas ações demandam o protagonismo do empreendedor, agindo sobre o meio. (SARASVATHY; DEW, 2005).

A terceira premissa, “exploração das contingências em contraposição à exploração de conhecimento preexistente”, enfatiza que a lógica *causation* pode ser preferível quando o empreendedor possui um conhecimento específico, sobre alguma nova tecnologia, por exemplo. Já a lógica *effectuation* seria mais indicada para explorar as contingências que aparecem inesperadamente no decorrer do processo empreendedor. (SARASVATHY, 2001).

A quarta e última premissa, “controle de um futuro imprevisível versus a predição de um futuro incerto” defende que a lógica *causation* foca nos aspectos que podem ser previstos, considerando que o futuro é incerto, ou seja, se é possível prever o futuro, não é preciso controlá-lo. (SARASVATHY, 2001). Por outro lado, a lógica *effectuation* tem como foco os aspectos controláveis, considerando o futuro como imprevisível. Assim, desde que se possa controlar o futuro, não é preciso prevê-lo. (WELTER; KIM, 2018).

Em um primeiro momento, o trabalho acerca de *effectuation* de Sarasvathy (2001) trazia uma perspectiva de conceber uma teoria do empreendedorismo que contrastasse as diferentes formas de tomada de decisão e de comportamento empreendedor (*causation* ou *effectuation*), na criação de novas empresas, e os dispusesse, como uma dicotomia. (LAINE; GALKINA, 2017). Assim, empreendedores novatos tenderiam a buscar previsibilidade e a adotarem, predominantemente, o *causation* e empreendedores experientes, dominando a busca de caminhos alternativos e visão de oportunidades, tenderiam a adotarem o *effectuation*. (GUO, 2018). Por outro lado, essa dicotomia, já havia sido contestada por Read e Sarasvathy (2005) quando argumentaram, com base em pesquisas empíricas, que – contrariamente ao paradigma dominante - no início dos negócios, com a simplicidade das estruturas organizacionais, a pouca disponibilidade de recursos, a necessidade de constante busca destes recursos e uma visão baseada na ideia de perdas toleráveis, haveria uma propensão dos novos empreendedores em adotarem a lógica *effectuation*, mas, na medida em que o empreendedor fosse adquirindo experiência e o negócio aumentasse em complexidade, os processos internos ficariam mais

elaborados e, se tivesse acesso a maiores recursos, este mesmo empreendedor teria uma tendência em adotar a lógica *causation*.

Diante disso, Sarasvathy (2001) elaborou os princípios da Teoria *Effectuation*, como um processo de racionalidade alternativa aos modelos de planos de negócios e análise de concorrência e mercados, ensinados nas escolas de negócios desde os anos de 1960, sem descartar, no entanto, a lógica de planejar e atingir um futuro deliberado. (ILONEN; HEINONEN; STENHOLM, 2018). A premissa central dessa emergente teoria é que, na impossibilidade de o empreendedor analisar alternativas e selecionar intencionalmente a que apresenta o melhor retorno, ele utiliza alternativas de ações baseadas em perdas aceitáveis, estratégias de parceria, e aproveitamento de contingências para lidar com incertezas. (CAI; GUO; FEI; LIU, 2017).

Nesse cenário, o processo *effectuation* seria o *modus operandi* escolhido pelos empreendedores para lidar com o contexto de profunda incerteza que costuma permear o ambiente de negócios, no qual buscam possibilidades e oportunidades. (HINZ, 2017). Nesse ambiente, novas ideias e novos empreendimentos se desenvolveriam. (EIJDENBERG; PAAS; MASUREL, 2017). Portanto, quando é incapaz de criar prognósticos, maximização de retorno e competitividade, a melhor estratégia seria uma estrutura aberta e flexível para contornar as eventuais dificuldades e com mais espaço para sua vontade individual e menos para probabilidades fixas e imutáveis, o, empreendedor teria mais possibilidades de moldar os acontecimentos. (ENGEL; VAN BURG; KLEIJN; KHAPOVA, 2017).

Sarasvathy (2001) descreve os cinco princípios que a balizavam a lógica *effectuation*: a) *bird-in-hand* (pássaro na mão); b) *affordable loss* (perda tolerável), c) *crazy quilt* (colcha de retalhos); d) *lemonade* (limonada); e) *pilot-in-the-plane* (piloto no avião). O princípio *bird-in-hand* consiste nos meios – conhecimento e habilidades – que os empreendedores têm em mãos para começar seu empreendimento. Segundo Sarasvathy (2001) os empreendedores começam o processo *effectuation* com as três categorias de meios: quem eles são, o que sabem e quem eles conhecem, como visto na seção anterior. Como consequência, para Sarasvathy, Kumar, York e Bhagavatula (2014) essa abordagem baseada nos meios tem grande potencial para gerar oportunidades, já que ao focar nos meios, ao invés dos fins, o empreendedor é encorajado a manter muitas possibilidades abertas à sua frente.

Por sua vez, com o princípio de *affordable loss* Sarasvathy (2001) propõe que o empreendedor não prioriza a maximização de retornos de seu empreendimento, mas a sua sobrevivência e continuidade. Apesar da garantia de algum retorno ser importante, o mais

importante é não colocar o empreendimento em uma posição arriscada a ponto de acarretar o seu fim. O empreendedor determina qual a perda que ele julga tolerável, no caso de uma decisão ou investimento, e se se mostrarem errados, organiza criativamente os meios que ele tem em mãos para não sair dos limites pré-definidos. A perda tolerável não é, normalmente, uma quantia ou percentual fixo do investimento, e nem mesmo precisa ser ligada ao empreendimento, mas sim varia de acordo com a percepção do empreendedor sobre o ambiente que o cerca. Quando o empreendedor se guia por um cálculo mais sucinto de quanto pode perder caso as coisas não saiam de acordo com o planejado, isso não apenas reduz a sua dependência por prognósticos, mas ainda libera tempo para as tarefas de estratégia e de planejamento. (SARASVATHY *et al.*, 2014).

Para Sarasvathy (2003), os empreendedores que, muitas vezes, retratados como pessoas que apreciavam níveis irracionais de risco ou que, pelo menos, navegam bem nesse ambiente de risco excessivo, na realidade são conservadores e apresentam comportamento típico de quem é mais avesso a perdas do que propenso a ganhos. Para Kahneman e Lovallo (1993) tal comportamento de aversão a perdas seria o padrão normal dos seres humanos. Ao contrário das teorias econômicas clássicas, na qual os indivíduos eram racionalmente neutros a riscos e retornos, tais autores defendem que as pessoas evitam cálculos matemáticos elaborados e se apoiam em estratégias intuitivas, como as defendidas por Sarasvathy (2003). Para Kahneman e Lovallo (1993), seres humanos tendem não apenas a serem avessos a riscos, mas também extremamente avessos a perdas.

Para Sarasvathy (2003), o princípio *affordable loss* é usado não apenas para reduzir o risco, mas também para ações estratégicas, possibilitando a empreendedores se lançarem em empreendimentos que de outra forma não o fariam, e lhes permitindo modelarem e transformarem a realidade em novas oportunidades. Contudo, precisam de uma forma de expandir os recursos limitados do *bird-in-hand* para terem êxito. Uma das soluções são as parcerias, vistas tanto em *causation* quanto em *effectuation* como um método inteligente para expandir recursos. Enquanto em *causation* isso significa se engajar em intenso planejamento e pesquisa para identificar *stakeholders* específicos e atingi-los a partir de metas pré-selecionadas, em *effectuation* os empreendedores preferem se engajar rapidamente em conversas com várias pessoas que já conhecem ou que venham a entrar em contato, com o objetivo de que elas venham, efetivamente, a se comprometerem com o empreendimento. (SARASVATHY *et al.*, 2014).

Ao terceiro princípio, Sarasvathy (2003) deu o nome de *crazy quilt*, já que entende que

a diferença entre as estratégias de planejamento de *causation* e *effectuation* para formar parcerias e expandir os negócios é comparável à diferença entre organizar as peças de um quebra-cabeças e costurar uma colcha de retalhos. Enquanto em um quebra-cabeças as peças são dadas e o trabalho é encaixá-las em seu lugar predeterminado, as colchas-de-retalhos são projetos coletivos em que as partes a serem unidas não estão predeterminadas. Em uma colcha-de-retalhos, o artesão escolhe os demais artesãos com quem trabalhar, coordena os trabalhos e faz as contingências necessárias para ter como resultado uma colcha não apenas bela, mas principalmente, funcional. O *crazy quilt* é um princípio intrínseco de cooperação no qual a formação de alianças é desenhada em vez de planejada.

Segundo Sarasvathy (2003), no princípio *crazy quilt* se enfatiza alianças e comprometimento mútuo entre os *stakeholders*, controla-se melhor as incertezas e cria-se barreiras de entrada a eventuais oportunistas, selecionando aqueles que se comprometem verdadeiramente com o empreendimento. A redução da incerteza sobre o futuro ocorre quando a rede ganha corpo e as tarefas necessárias são cuidadas. Cada novo membro que toma parte no empreendimento traz novos meios e novos objetivos. Na sua fase inicial, a prioridade é negociar o conteúdo e formato do artefato, deixando em segundo plano o tamanho e a divisão do que ainda é indefinido. Ao participar do *crazy quilt*, portanto, cada *stakeholder* traz o seu *bird-in-hand* e medeia suas possibilidades pelo seu *affordable loss*.

O quarto princípio de *effectuation* diz que lidar com a incerteza significa tratar eventos inesperados não como problema, mas como possibilidade de controlar a situação e transformá-la em oportunidade de negócios. Sarasvathy (2003) deu a ele o nome de *lemonade* – em alusão à expressão popular de “fazer dos limões uma limonada” – já que os tomadores de decisão constroem vantagem competitiva ao transformar incerteza em recursos ou oportunidades: o princípio *lemonade* está no coração da *expertise* do empreendedor – a habilidade de transformar o inesperado em algo valioso e lucrativo. Em *effectuation*, surpresas não são meros erros de modelos teóricos, mas potencial fonte de oportunidades. Valendo-se do princípio *lemonade*, o empreendedor faz mais do que se defender de problemas, ou seja, ele abraça a incerteza como algo positivo e a usa como fonte de informação e inspiração para transformar o negócio. (SARASVATHY *et al.*, 2014). Um dos balizadores da teoria de Sarasvathy (2001) consiste em considerar *effectuation* não uma lógica de previsão, mas de controle. Embora ambas as lógicas de *causation* e de *effectuation* busquem o domínio sobre o futuro, elas o fazem de formas distintas. Enquanto a lógica *causation* enfatiza aspectos previsíveis do futuro incerto, a *effectuation* foca-se em aspectos controláveis desse mesmo futuro, moldando-o para que não

seja necessário prevê-lo.

Sarasvathy (2003) frisou que o princípio *pilot-in-the-plane* ocorre quando a atuação humana direta é preponderante para moldar o futuro. Trata-se de um tipo de situação em que o empreendedor não só está disponível para tomar o controle caso seja necessário, como também é hábil para fazer as correções de rumo requeridas e garantir que o empreendimento seja capaz de evitar desastres, ou pelo menos sobreviver a eles. Segundo Sarasvathy *et al.* (2014), o *pilot-in-the-plane* representa uma rejeição explícita ao determinismo e às tendências inevitáveis do ambiente, uma vez que – conforme explicitado por Sarasvathy (2003) – os empreendedores experientes lidam com a incerteza se recusando a confiar em prognósticos, preferindo confirmar através de experiência aquilo que lhes parece razoável, que é factível e que vale a pena ser feito. Porém, apenas quando o mercado é realmente imprevisível, um empreendedor aguçado e no controle de seu empreendimento tem chance real de moldá-lo em algo inovador e valioso.

Para Sarasvathy (2003), novos produtos e novos mercados são oriundos das ações dos empreendedores. Para a ela, no contexto de incerteza, o empreendedor não deve esperar que um mercado se comporte no futuro da mesma forma como se comportou até o presente, mas sim, esperar que o mercado possa mudar radicalmente e sem aviso. O empreendedor deve, portanto, transitar pela incerteza a partir do seu *bird-in-hand*, pautando suas ações no que é capaz de fazer, entendendo o que vale a pena fazer e trabalhando o seu *crazy quilt* ao interagir com outras pessoas e trazendo os novos objetivos e recursos dos novos participantes para seu empreendimento.

Cada novo comprometimento de um novo participante na rede de *effectuation* inicia dois novos ciclos: a) novos meios começam um ciclo de expansão de recursos e b) novos objetivos iniciam um ciclo convergente de novo produto ou mercado. Na interface entre a rede e o mundo externo, as interações podem se transformar, ou não, em novos comprometimentos, delimitando, assim, a fronteira entre o que é empreendimento e o que são barreiras ao seu redor, sendo que tais barreiras podem ser tanto concorrentes quanto choques ambientais, mas ambos ameaçam o empreendimento. (EJERMO, XIAO, 2014).

Para Sarasvathy *et al.* (2014), os empreendimentos começam ambíguos, mas ganham forma através do comprometimento dos participantes para atingir os objetivos traçados ao longo do processo. Na visão de Sarasvathy *et al.* (2014), novos mercados não podem ser encontrados ou previstos porque as preferências dos consumidores em potencial desse tipo de mercado são ambíguas ou abstratas para motivar ou balizar as inovações. Por isso, o comprometimento é o motor e o coração da dinâmica de formação de novos produtos e mercados e pode ser

identificado a partir de cinco características principais: a) foco em aspectos controláveis; b) cálculo de *affordable loss* por cada participante; c) os objetivos negociados e determinados pelos participantes verdadeiramente comprometidos; d) crescimento dos meios gerando convergência de objetivos e formatação do produto ou mercado; e) processo de transformação de possibilidades em alternativas.

Nas seções seguintes apresenta-se os modelos dos processos decisórios *causation* e, posteriormente, o *effectuation*, para que se possa diferenciá-los.

2.1.2 Modelos dos Processos Decisórios sob as Lógicas *Effectuation* e *Causation*

A definição do paradigma de tomada de decisão *causation* que, no âmbito da dinâmica das pesquisas em ciências sociais, é definida como a operação que permite que alguma coisa (acontecimento, efeito, situação, fato etc) aconteça sob certa condição teórica determinada. (LAINE; GALKINA, 2017). No âmbito do empreendedorismo é definida como um processo de conversação onde os participantes se esforçam para construir ações racionais, criando visões de futuro e mobilizando recursos. (HODGKINSON; STARBUCK, 2008).

Para responder as questões mais tradicionais: como as firmas se comportam? Por que elas são diferentes? O que limita seu escopo? O que determina o sucesso ou o fracasso na competição internacional do *main stream* do gerenciamento estratégico, as teorias econômicas e de gestão estratégica geralmente tendem a se concentrar na tomada de decisão racionalmente causal e na lógica da previsão. (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000).

O próprio processo empreendedor foi definido por Hisrich e Peters (2002) como algo linear e racionalmente causal, porque foi delineado para ser capaz de identificar oportunidades, descrever como alcançá-las, apontar os recursos necessários e os métodos de avaliação e mensuração de resultados. O pensamento preditivo teve suas bases fortalecidas no período pós-guerra, uma vez que os desafios deixados para as organizações foram um estímulo vital ao pensamento estratégico e que a segunda grande guerra encorajou as mentalidades ao uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões empresariais. (GHEMAWAT, 2002).

Na década de 1950 e 1960 os executivos apresentavam dificuldades para coordenar decisões e manter o controle sobre os recursos, uma vez que as organizações se tornavam maiores e mais complexas. As organizações tinham a forma multidimensional e, neste tipo de estrutura, gerenciar implicava em responsabilidades para moldar o ambiente econômico, planejar e regular a liberdade de ação dentro do empreendimento. (GHEMAWAT, 2002).

Assim, na década de 1960 os professores da escola de *business policy* de Harvard (como Keneth Andrews) assumiam o pensamento de que todo negócio, subunidade organizacional e indivíduo devem claramente definir um conjunto de objetivos, seguir caminhos deliberados e se prevenir de deslizes para direções não desejadas. (GHEMAWAT, 2002).

Ressalta-se que, na medida em que novas técnicas contábeis surgiam, decisões mais racionais visando resultados em longo prazo eram tomadas nas empresas, sinalizando que ações emergentes deveriam ser desconsideradas nas organizações. Em 1963 as maiores empresas dos Estados Unidos haviam criado departamentos formais de planejamento (GHEMAWAT, 2002), cujo formato oficial era um planejamento de cinco anos com metas, objetivos e previsões econômicas. Nesta mesma década, o foco das discussões do curso de estratégia empresarial de Harvard era como encontrar as forças e fraquezas das organizações, junto às oportunidades e ameaças ambientais. Esta relação, conhecida pelo termo SWOT (acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), foi um dos maiores passos em direção ao pensamento competitivo para conduzir os problemas de estratégia da época. (GHEMAWAT, 2002).

A estrutura geral do modelo decisório *causation* foi delineada por Sarasvathy (2001) em que para cada tema existe uma posição estratégica passiva de ser adotada. No modelo decisório *causation* o empreendedor possui um objetivo claro a ser atingido ou uma decisão clara a ser tomada. O futuro é a continuação do passado, o que o permite ser previsível. (READ; SARASVATHY, 2005). O empreendedor define um objetivo a ser seguido e em que atuará antes de iniciar o empreendimento (SARASVATHY, 2001), depois ele foca em selecionar os meios necessários para sistematicamente tentar alcançá-los (CHANDLER *et al.*, 2011), que pode ser conforme a maximização dos retornos esperados com base no objetivo traçado, mas existem *restrições* ao alcance dos meios necessários, provavelmente, provocados pelo ambiente. (READ; SARASVATHY, 2005).

No modelo *causation*, os empreendedores se engajam em análises e atividades à medida que exploram os recursos e conhecimentos disponíveis. (CHANDLER *et al.*, 2011). Diversas ferramentas, metodologias e processos internos formais de análise são utilizados para gerenciar as atividades dos indivíduos nas organizações, e com isso gerar expectativas formais de que é possível se atingir os objetivos traçados. Cita-se como exemplos de metodologias o Planejamento Estratégico; o BSC (*Balanced Scored Card*); o TQM (*Total Quality Management*); CRM (*Customer Relationship Management*); JIT (*Just In Time*), dentre outros. Essas ferramentas analíticas não são exclusivas das grandes empresas, pois as Micros e Pequenas Empresas também adotam práticas muitas vezes adaptadas das grandes organizações

É geralmente reconhecido que uma ampla visão do problema é um requisito essencial para o processo de tomada de decisão racional. (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). Os fundamentos teóricos do modelo decisório *causation* são baseados nos aspectos previsíveis do futuro incerto, isto é, uma forma de dizer que planejar antes de executar aperfeiçoa a ação humana frente às incertezas. (WELTER; KIM, 2018). Zivdar, Imanipour, Talebi e Hosseini (2017) complementam que para ocorrer uma mudança no desempenho das organizações, de um estado atual para um preferível (equilíbrio), o processo de decisão deve ser estruturado e resolvido de modo formal (detalhado, consistente e transparente).

A lógica *causation* pressupõe uma perspectiva ontológica de que as oportunidades existem lá fora, pois se ambas as fontes de oferta e demanda existem em abundância, obviamente, a oportunidade de reuni-los tem de ser reconhecida e, em seguida, o encontro entre a oferta e a procura deve ser implementadas através de empresa já existente, ou por meio de uma nova empresa. (SARASVATHY; DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2003).

Ao encontrar um mercado predeterminado a ser capturado, o empreendedor tenta segmentá-lo em nichos específicos, obtendo o máximo de participação de mercado, lucros e vantagem competitiva para a empresa. (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000). As oportunidades precisam ser constantemente identificadas e por isso a existência da expressão “empreendedor alerta” já que as oportunidades não surgem silenciosamente das atividades dos gestores e de seus *stakeholders*, mas direcionada por metas e retornos planejados por meio de previsões e mobilização de recursos. (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993).

Sarasvathy (2001) utilizou o exemplo de um empreendedor que pretende abrir um novo negócio para comentar a vantagem de se utilizar *causation* como modelo decisório. Se o empreendedor pretende abrir um restaurante para produzir refeições em larga escala (com cardápio definido), provavelmente este deve considerar a análise de mercado e o *causation* como opções adequadas. Considerando que existem muitas oportunidades para empreendedores no ramo de alimentação, o empreendedor preditivo realizaria análise de mercado, seleção do público-alvo e definição do posicionamento de mercado.

Diferentemente das pessoas, que podem decidir de maneira quase informal, nas organizações os problemas são amplos e complexos. Os empreendedores tentam maximizar as oportunidades de retorno, mas sem incorrer em riscos demasiados. (READ; SARASVATHY, 2005). A Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER) é um exemplo de companhia cuja falha no desenvolvimento de produtos seria catastrófica. Seus projetos são complexos, e o desenvolvimento de produtos combina processos, planejamento, organização e o uso de

ferramentas adequadas. Além do que, todas as decisões tomadas pelos indivíduos engajados devem ser fundamentadas nas virtudes que se desejam alcançar para o produto que está sendo desenvolvido, tais como custo, qualidade, cumprimento de prazos, logística e meio ambiente.

É evidente que em empresas de pequeno porte de setores tradicionais da economia, como os supermercados, por exemplo, as falhas no processo de tomada de decisão não teriam a magnitude da repercussão negativa que teve o desastre do lançamento do ônibus espacial Challenger da NASA. Mas, para as Micros e Pequenas Empresas, em caso de insolvência por uma decisão errada tomada pelo empreendedor, o impacto seria o suficiente para o crescimento das taxas de desemprego e, conseqüentemente, da atividade informal no país.

De fato, Sarasvathy (2001) desenvolveu uma estrutura de análise do modelo decisório *causation*, contudo, assim como procedeu com o modelo decisório *effectuation*, Chandler *et al.* (2011) elaboraram e validaram uma escala que demonstrou que este modelo decisório pode ser interpretado como um construto formativo com duas subdimensões. A primeira subdimensão é composta por sete itens de cunho de um paradigma racionalmente causal, onde a ideia de causa e efeito é a lógica decisória do *causation* em si. Eles são capazes de levar as organizações ao resultado esperado: 1) analisar oportunidades de longo prazo e selecionar aquela que proporciona melhor retorno; 2) desenvolver estratégia que melhor utilize os recursos e capacidades possuídos; 3) desenhar e planejar estratégias de negócios; 4) organizar e implementar processos de controle; 5) selecionar o mercado alvo e fazer análise competitiva; 6) clara visão de futuro sobre onde a empresa deve chegar; 7) desenhar e planejar esforços de produção e marketing. A segunda subdimensão da escala *causation* também trata dos *pré-comprometimentos* com potenciais *stakeholders*, entretanto, diferentemente do modelo decisório *effectuation*, que também possui essa subdimensão em seus princípios teóricos, aqui o empreendedor relaciona somente o necessário para satisfazer seus objetivos. (READ; SARASVATHY, 2005).

No processo de criação de valor para a empresa o empreendedor busca estrategicamente os parceiros que possam oferecer recursos relevantes. (FREDERIKSEN; BREM, 2017). Após desenhar a visão de mundo desejada ele determina os objetivos a serem alcançados, que se desdobram em subobjetivos, comprometimentos e ações. Como na lógica *causation* ele faz aquilo que deve fazer para maximizar as utilidades desejadas, neste momento a lógica do comprometimento cede lugar a da transação, e o esforço do empreendedor passa a determinar os *stakeholders* que vão participar do processo. (SARASVATHY; DEW, 2005).

Um comportamento típico de empreendedores experientes do ponto de vista

transacional é que eles predizem os resultados baseados em oportunidades, determinando qual deve ser o investimento e no que ele deveria se tornar. (SARASVATHY; DEW, 2005). Tome-se como exemplo as relações transacionais entre *Venture Capital Investments* (VCI) e empresas jovens, pois refletem as intenções estratégicas da maximização das taxas de retorno do primeiro, e os comportamentos normativo e instrumental do segundo. A maneira como os VCI tomam decisões, sobre investimento em empresas que saíram do estágio de nascimento, é baseada na lógica *causation*. (ANAND; GALETOVIC, 2000). A lógica transacional inicia durante o processo de seleção das empresas empreendedoras que comporão o portfólio. São feitos altos investimentos para coletar informações e separar os candidatos potenciais dos demais. Contudo, essa informação não é completamente segura, o que requer uma análise mais detalhada sobre os riscos de o candidato não ser um aventureiro. (ANAND; GALETOVIC, 2000). Se o capitalista de risco não confiar no plano de negócio e nas previsões financeiras apresentadas, o financiamento não é oferecido. (SARASVATHY; DEW, 2005). Outros investimentos são feitos para resolver potenciais problemas de agência, além de gastos com mecanismos de controle e monitoramento. Como resposta, os comprometimentos normativos e instrumentais da empresa tomadora de recurso fazem os empreendedores terem um dever moral e elevado custo de saída da parceria. (MEYER, 2009).

Em suma, é atribuída ao modelo decisório *causation* uma importância aos alvos bem claros e definidos, revisões de projetos formais e outros fatores que são acessíveis ao empreendedor na construção de novos empreendimentos ou de qualquer outro artefato diferentemente do modelo do processo decisório *effectuation*, apresentado na sequência.

O modelo do processo decisório *effectuation* desenvolvido por Sarasvathy (2001) foi uma alternativa à explicação do paradigma determinístico de racionalidade causal, que vem sendo questionado por nem sempre ser o melhor caminho para se iniciar um novo empreendimento. (TASIC; ANDREASSI, 2008). Microfundamentos do empreendedorismo como ideologia, sentimento e emoções, valores pessoais, criatividade experiência, flexibilidade, percepção, intuição, aspiração, imaginação e aceitação ao risco passaram a figurar o centro desse palco. (DEW, READ, SARASVATHY, 2018).

No processo *effectuation* o empreendedor toma um conjunto de meios possuídos e foca na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com estes meios. O exemplo clássico citado por Sarasvathy (2001) para se fazer entender o que é *effectuation* é o seguinte: se você contrata um chefe de cozinha experiente para preparar um jantar e o deixa à vontade para escolher a receita, ele terá a liberdade de utilizar os meios disponíveis a seu alcance, e

concomitante a sua imaginação, experiência e aspiração realizará o evento, fazendo uma surpresa aos convidados. Isso faz do *effectuation*, enquanto modelo alternativo de tomada de decisão, um processo pragmático de empreendedorismo.

No modelo *effectuation* o empreendedor controla o futuro imprevisível explorando suas contingências, em vez de tentar acumular conhecimento para predizer suas incertezas e se compromete, primeiro, em focar nos aspectos que são controláveis, o que define as escolhas a serem feitas são os meios possuídos e a sua imaginação. As escolhas são feitas com base no risco percebido e na aceitação as perdas, sendo que a agência dos empreendedores é elevada e constante sobre as decisões. Como somente alguns meios são possuídos pelo empreendedor e pela empresa, o empreendedor prefere a criação de alianças estratégicas cooperativas em vez de competitivas na etapa de aquisição de recursos. (GALKINA; LUNDGREN-HENRIKSSON, 2017). Isso mostra que meios, por exemplo, não são dados, mas são cocriados pelo processo de desenvolvimento e, além disso, as perdas que são acessíveis podem ser determinadas pelo processo em que o empreendedor enquadra o projeto e consegue associar aliados dentro e fora da rede. (MURDOCK; VARNES, 2018).

No modelo *effectuation*, o empreendedor pode decidir por qual caminho seguir na medida em que o constrói. (MURDOCK; VARNES, 2018). A criação dos objetivos é um processo traçado na cabeça do empreendedor, o que dá a este a chance de explorar as contingências ambientais. (SARASVATHY; DEW, 2005). Se no *effectuation* o empreendedor valoriza a imprevisibilidade do ambiente é provável que num mundo onde este processo seja dominante, a diferenciação entre as empresas não deve ser um fenômeno esperado, mas o resultado em si. (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000).

Effectuation ocorre quando o empreendedor inicia um processo de criação de demanda ou de oferta gerando um novo mercado se nem demanda e nem fornecedor existem (pelo menos de maneira explícita), então pelo menos um destes fatores tem de ser criado junto a várias outras invenções de propaganda e fomento ao consumo para que a oportunidade de fato venha a existir. (SARASVATHY *et al.*, 2003). Contrastando o paradigma tradicional de análise mercado, na abordagem *effectuation* o sucesso do empreendimento não depende de planos de negócios nem de análise da concorrência. (FUTTERER *et al.*, 2018). Esse contraste entre identificar ou fazer o mercado em busca do cliente fica evidente quando Sarasvathy *et al.* (2003) imaginaram que o caminho para o empreendedor chegar ao cliente por meio do *effectuation*, difere do percorrido pelo modelo tradicional de causa e efeito de análise de mercado.

No modelo *causation*, o primeiro passo é definir o mercado, no *effectuation* é definir vários mercados entre muitos possíveis; o segundo passo no modelo *causation* é segmentar o mercado utilizando variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, condição socioeconômica), no *effectuation* é adquirir recursos complementares e parceiros estratégicos; o terceiro passo no modelo *causation* é a seleção do cliente-alvo utilizando-se como critério o retorno esperado, no *effectuation* é definir o cliente por meio das parcerias estratégicas; o quarto passo no modelo *causation* é a estratégia de posicionamento de mercado para alcançar o cliente, no *effectuation* é identificar o cliente utilizando os meios possuídos pelo empreendedor e pela empresa. Desta forma, Sarasvathy e Venkataraman (2010) ressaltam que a chave para entender e aplicar *effectuation* é perceber que ele coexiste com a escolha racional e fornece ferramentas adicionais para o tomador de decisão. Tomando como exemplo a abertura de um negócio de maneira geral, o empreendedor pode iniciá-lo através da lógica *effectuation*, com os recursos que possui e com sua percepção própria de mercado. Porém, à medida que sua empresa for crescendo, em algum momento posterior, ele deverá utilizar o método *causation*, como elaborar um plano de marketing, um plano para expandir suas atividades para outro mercado ou mesmo um plano de negócios para buscar investidores.

Conforme Sarasvathy (2001), os meios necessários para o uso do *effectuation* estão presentes em dois níveis: empresa e indivíduo. Em nível de empresa os meios correspondentes são recursos físicos, humanos e organizacionais. Em nível de indivíduo são as três categorias, já mencionadas anteriormente, de meios que podem gerar sucesso organizacional e que poderão gerar inúmeros efeitos, através de suas combinações: 1) os empreendedores conhecem quem eles são, ou seja, suas características, preferências, habilidades e gostos; 2) o que os empreendedores conhecem e sabem, ou seja, as informações e conhecimentos possuídos (experiência anterior na indústria e/ou conhecimento formal); 3) quem os empreendedores conhecem, ou seja, as redes de relacionamento (ou rede social) das quais fazem parte.

Quando o modelo decisório *effectuation* foi proposto, como sendo completamente oposto ao processo de escolha racionalmente causal, a intenção de Sarasvathy (2001) não foi que ele fosse ótimo em qualquer situação, mas sim o que a autora fez foi comentar as circunstâncias em que é vantagem a sua utilização. A explicação é que se o empreendedor tem aspirações generalizadas e experiência anterior para iniciar um negócio de sucesso por ele mesmo, usando recursos limitados, então este deve desconsiderar o processo tradicional de análise de mercado e plano de negócios. (FUTTERER *et al.*, 2018).

Mas o fato da lógica do *effectuation* ser diferente da lógica *causation*, não significa

que as decisões *effectuation* dos empreendedores sejam livres de consciência. Na ausência de um plano ou programa de instruções não significa que os empreendedores não possam ser estratégicos. O fato da *effectuation* ser uma lógica que tem suas bases elaboradas a partir do paradigma da racionalidade limitada, não significa que a parte causal faltante nessa lógica decisória seja completada de maneira irracional durante a criação de artefatos, mas de forma heurística. (READ; SARASVATHY, 2005).

Conforme Hodgkinson e Starbuck (2008), entender se a escolha é consciente requer o conhecimento das perspectivas do ator no momento da escolha; uma ação que parece ser irracional após o fato pode ter parecido perfeitamente racional da hora da escolha. Mesmo antes dos princípios *effectuation* terem sido publicados por Sarasvathy (2001), pesquisas anteriores já mostraram evidências do uso da heurística – dentro da lógica do controle – por empreendedores durante a história de vida das empresas. (BUSENITZ; BARNEY, 1997).

De fato, Sarasvathy (2001) definiu os princípios *effectuation*, contudo, Chandler *et al.* (2011) desenvolveram e validaram medidas para este processo decisório. Eles verificaram que se trata de um construto formativo com quatro subdimensões: experimentação, perdas aceitáveis, flexibilidade e pré-comprometimento.

A *experimentação* é definida como uma série de tentativas com erros e acertos presentes em vários campos da estratégia, ocorrendo num período relativamente curto de tempo como esforço para identificar e estabelecer bases viáveis para competição. (CHANDLER *et al.*, 2011). No modelo *effectuation* a agência dos empreendedores é elevada e constante por isso, indivíduos *experts* têm a possibilidade de aprender fazendo. Como na lógica *effectuation* o futuro não pode ser previsto e as estratégias são emergentes, o empreendedor busca uma série de experimentos cujo objetivo é identificar um modelo de negócios que funcione. (CHANDLER *et al.*, 2011). Como o futuro é imprevisível, por esta abordagem o empreendedor deve experimentar diferentes ações alternativas antes de finalmente estabelecer um plano de negócios formal. (DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017).

A segunda dimensão do *effectuation* identificada por Sarasvathy (2001) e compilada na escala de Chandler *et al.*, (2011), foi que as escolhas dos empreendedores ao iniciarem um novo negócio são feitas com base na *aceitação ao risco e perdas* em que o risco e a tomada de decisão são dois fatores interligados. No *effectuation*, o empreendedor predetermina o quanto de perda é aceitável e experimenta quantas estratégias sejam possíveis dentro do limite de recursos possuídos e, para empreendedores novatos, sem recursos e em mercados iniciantes, a aceitação ao risco é elevada. (SARASVATHY; KOTHA, 2001). Kupper e Burkhart (2009)

encontraram evidências, das capacidades de aceitação ao risco e de perdas nas decisões de empreendedores que trabalharam com projetos de pesquisa e desenvolvimento, ao verificarem o comprometimento antecipado com o que estavam dispostos a perder em seus investimentos. Sarasvathy, Simon e Lave (1998) estudaram como empreendedores percebiam o risco nos resultados de suas ações. Verificaram que os empreendedores aceitam o risco como uma força natural do mercado, que utilizam valores pessoais para estruturar formas de enfrentar os problemas e que estão dispostos a assumirem as responsabilidades pelos resultados gerados em suas decisões. Conforme Tasic e Andreassi (2008), a base fundamental da Teoria *Effectuation* assume que, no começo de um novo empreendimento, os empreendedores enfatizam o quanto estão dispostos a perder, e tentam muitas estratégias e combinações de recursos quantas forem possíveis, dados os meios possuídos. Assim, empreendimentos que custam mais que o empreendedor está disposto a perder são rejeitados em função das opções que podem ser experimentadas, assim cada novo empreendimento é um experimento com perdas aceitáveis. (CHANDLER *et al.*, 2011).

A terceira dimensão do *effectuation* é a *flexibilidade* que, originalmente designa a capacidade de algo ceder e em seguida se recuperar. Em termos de comportamento humano, ser flexível é se adaptar as circunstâncias variáveis. Em termos organizacionais, uma empresa flexível é aquela que consegue combinar recursos, capacidades, habilidades e potencialidades. Uma vez que a formatação da estrutura organizacional dependerá das contingências do ambiente e dos investimentos feitos, os empreendedores têm de ser flexíveis. *Effectuation* é cíclico, pois na medida em que o empreendedor vai tomando decisões e os resultados vão aparecendo, ele amplia sua *expertise* e utiliza-se dos *feedbacks* para adaptar as estratégias (flexibilidade) e, com isso, muda o curso dos eventos futuros. (CHANDLER *et al.*, 2011). Isso significa que a flexibilidade na tomada de decisão permite as empresas se adaptarem melhor ao ambiente. (DELIGIANNI *et al.*, 2017).

A quarta e última dimensão da escala *effectuation* diz respeito aos pré-comprometimentos com os *stakeholders*. No modelo decisório *effectuation* não existe previsão sobre o futuro, mas a sua construção por meio de alianças estratégicas e pré comprometimentos com potenciais parceiros. (SARASVATHY, 2001). O processo de tomada de decisão é assolado por dificuldades e erros e, adicione-se a isso, a capacidade racionalmente limitada dos indivíduos. Como saída, com mais parceiros aplicando recursos, mais barreiras à entrada de outras firmas são levantadas e menores são as incertezas enfrentadas no novo empreendimento. (SARASVATHY; KOTHA, 2001). A incerteza faz parte do processo decisório e o maior

problema é porque os empreendedores não conhecem plenamente a relação entre os custos sociais e a rentabilidade do negócio antes de iniciarem os novos empreendimentos. Portanto, pré-compromisso é sobre o porquê e como os indivíduos podem querer restringir sua liberdade de escolha. (DELIGIANNI *et al.*, 2017).

Segundo Tasic e Andreassi (2008) as principais contribuições do *effectuation* ao estudo da tomada de decisão são: a) a incerteza é interpretada pelo empreendedor como um recurso, e não como um estado de desvantagem no desenvolvimento de artefatos; b) a ambiguidade inicial de objetivos é um fator de criatividade e geração de oportunidades, na medida em que o empreendedor se torna aberto a aproveitar as contingências; c) a capacidade de agência do empreendedor e as incertezas enfrentadas reduzem a noção objetivista de mercado e sua passividade frente às contingências ambientais.

Na opinião de Perry, Chandler e Markova (2012), *effectuation* representa uma mudança de paradigma na forma com que se entende o empreendedorismo. A sua contribuição, enquanto teoria, vai além de ser uma forma alternativa para explicar o processo de tomada de decisão, sendo útil em situações onde não existe universo predefinido de possibilidades a se explorar – em vez disso, um universo é criado, muitas vezes involuntariamente, por atos de imaginação humana. (VERSHININA; BARRETT; MCHARDY, 2017). O Quadro 2 relaciona as diferentes posições do *effectuation* e *causation*.

Quadro 2 – Posições do *Effectuation* e *Causation*

TEMA	POSIÇÃO DO <i>EFFECTUATION</i>	POSIÇÃO DO <i>CAUSATION</i>
Visão de futuro	Previsão não tem importância enquanto meio para resultados.	É uma continuação do passado, por isso é passivo de previsão.
Bases para o comprometimento	Empreendedor faz o que tem capacidade de fazer e não o que a previsão diz sobre o que deve ser feito.	Manter o curso da maximização e fazer o que deve ser feito.
Bases para ação e aquisição de stakeholders	Ação emerge dos meios possuídos e da imaginação. Comprometimento com <i>stakeholders</i> conduzem a elaboração de subobjetivos. Os <i>feedbacks</i> conduzem a elaboração de objetivos principais.	Objetivos determinam ações e incluem aqueles que devem fazer parte dela.
Planejamento	É contingencial. São escolhidos caminhos que possibilitem a mudança na estratégia quando necessário.	Caminho seguido é determinado por aqueles que têm compromisso com os objetivos traçados.
Predisposição frente a riscos	Não arrisca mais do que está disposto a perder. Os cálculos são baseados na desvantagem possuída pela estrutura.	Maximiza as oportunidades, mas sem aceitar riscos de queda.
Atitudes em relação a outras empresas	Criar um mercado ou produto em conjunto com demais <i>stakeholders</i> , mesmo com competidores.	Relaciona-se com os demais <i>stakeholders</i> somente o necessário para satisfazer seus objetivos.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Read e Sarasvathy (2005).

Após discorrer sobre o processo de tomada de decisão em novos negócios ou quando o empreendedor se vê diante de incertezas, na próxima seção, apresenta-se a temática “startups”.

2.2 STARTUPS

O termo “*startup*”, ou “*start-up*”, ou, ainda, “*start up*” está relacionado à literatura de novos negócios, no qual é definido como um novo negócio em estágio inicial de desenvolvimento (EJERMO; XIAO, 2014), para fins deste trabalho, ratifica-se o uso da nomenclatura “startup” sem itálico por ser uma palavra que já está presente no dia a dia da língua portuguesa.

A partir dos anos 80, especialmente nos Estados Unidos da América (EUA), devido às mudanças ocorridas na tecnologia, na informática e nos investimentos, o termo startup passa a estar relacionado a um novo empreendimento potencialmente inovador e intencionalmente aberto para explorar essa invenção (ADAMS, 2017). Para entender como começou a evolução desse modelo de negócio elenca-se a seguir alguns dos principais acontecimentos ocorridos no berço deste processo, o Vale do Silício nos EUA. (ENGEL, 2015):

- Entre 1909 e 1912 em Palo Alto, foi desenvolvido o primeiro sistema global de comunicação por rádio.
- Nas décadas de 1930 e 1940 pesquisas conduzidas pelo governo na área aeroespacial estimularam o estabelecimento de diversas empresas no entorno da região.
- Nos anos de 1940 e 1950, Frederick Terman (que realizou pesquisas militares e co-inventou o transistor), reitor da Universidade de Stanford, estimulou as pesquisas nas áreas de engenharia, incentivando os pesquisadores a abrirem suas próprias empresas de tecnologia nos entornos da universidade, para os quais a universidade cedia o espaço físico. A Hewlett-Packard, fundada por alunos de Stanford, seria uma das primeiras a se mudar para o local.
- A invenção do transistor, e o uso do silício como material semicondutor, deu origem à indústria de semicondutores, das quais dois engenheiros fundariam posteriormente a Intel.
- Avanços no desenvolvimento do circuito integrado de silício (microchip) permitiram o desenvolvimento do microprocessador, que é utilizado na fabricação

de computadores e dispositivos eletrônicos.

- Entre 1950 e 1985 empresas privadas (como a Xerox Research Center) realizaram importantes aportes para o desenvolvimento de novas tecnologias, como a Arpanet. Nesse período as *spin-offs* (criação de uma nova empresa a partir de uma descoberta de origem acadêmica) e as *spin-outs* (criação de uma nova empresa a partir de uma empresa já existente) eram bastante comuns. As tecnologias desenvolvidas pela Xerox forneceram as bases para as invenções da Apple e da Microsoft.
- A partir de 1958 o investimento de recursos em empresas privadas já era estimulado pelo governo: para cada dólar investido, o governo investiria o dobro.
- A partir de 1970 os primeiros capitalistas de risco começaram a realizar investimentos na região;
- Em 1978 o governo flexibilizou os investimentos em empresas privadas, permitindo que fundos de pensão investissem em empresas privadas.
- Culminando com o surgimento da Apple em 1980 e com a bolha da internet entre 1996 e 2001.

O aporte de capitalistas de risco em novas empresas passou a ser decisivo para a caracterização do fenômeno “startup”. (WASSERMAN, 2003). Com a disponibilidade de capital para financiar as pesquisas e o desenvolvimento das invenções, os empreendedores passaram a criar empresas voltadas ao desenvolvimento de novas tecnologias com elevado potencial inovador: as startups. Desde então o termo “startup” foi evoluindo ao longo dos anos, contudo, há poucos anos que esse termo começou a ser usado no Brasil. (ABSTARTUPS, 2020).

Vale destacar que, atualmente, nem todas as pequenas empresas ou no início do seu funcionamento podem ser denominadas de startups, isso porque este conceito envolve uma série de premissas. (EJERMO; XIAO, 2014).

Uma startup é uma empresa recente, no início da sua atividade, que assenta em alguns princípios básicos e fundamentais e normalmente estão associadas a ideias inovadoras e criativas na área tecnológica. (GARTNER, 1990). Inicialmente, estas pequenas empresas são capitalizadas pelos empreendedores fundadores, que apostam no desenvolvimento de um produto ou serviço, para o qual acreditam haver procura. (THOMAS, 2016). Existe ainda o fato de algumas startups, devido aos elevados custos iniciais, necessitarem de financiamento de investidores de risco. Em ambas as situações as startups assentam numa série de hipóteses acerca de todas as partes do seu modelo de negócios, que vão sendo confirmadas ou negadas

ao longo do tempo dos estágios do ciclo de vida. (EJERMO; XIAO, 2014).

Blank e Dorf (2012) ressaltam que há distinção entre uma pequena empresa comum e uma startup, porque as startups não são simplesmente versões menores de grandes empresas. Para esses autores, uma empresa iniciante, que não esteja focada para a inovação de produtos ou serviços e, portanto, dispensada para os riscos de incertezas, não é uma startup. Tais empresas de base tecnológica operam a partir do conhecimento disponível internamente, que se traduz por intermédio da experiência das equipes e externamente, por meio de redes de troca de conhecimentos com seus *stakeholders*. (OUKES; VON RAESFELD; GROEN, 2017; KERR; COVIELLO, 2019).

Na literatura o conceito de startup surge associado a três critérios principais: (1) porte ou dimensão, (2) estágios de desenvolvimento e (3) grau de inovação e risco associado. Algumas referências ao termo são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3- Definições de Startups

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
Porte ou Dimensão	Caracterizadas por serem empresas de pequeno ou médio porte.	Pena (2002).
	Empresa de pequeno porte.	Ástebro e Bernhardt (2003).
Estágios de Desenvolvimento	Relação com o processo de criação de uma organização.	Tzabbar e Margolis (2017).
	Todas as empresas que se encontram na primeira fase de desenvolvimento, isto é, empresas que ainda não atingiram uma fase de desenvolvimento em que se possa considerar que se encontram em um negócio maduro.	Kazanjian (1988); Ejerme e Xiao (2014); Matalamaki <i>et al.</i> (2017).
	Empresas com pouco tempo de atividade, recentes no mercado, e que procuram obter uma posição.	Racolta-Paina e Mone (2009).
	Funcionamento da empresa num período de seis anos.	Picken (2017b).
Grau de Inovação e Risco Associado	Novo projeto/negócio tendo os seus fundadores conhecimentos adquiridos sobre processo, produtos, tecnologia e/ou mercado.	Gartner (1990); Thomas, (2016).
	Elevado grau de inovação e necessidade de permanente inversão, característica da sua atividade inovadora.	Blank e Dorf (2012); Oukes <i>et al.</i> (2017).
	Detém um fator novidade, isto é, empresas inovadoras da economia baseadas no conhecimento.	Murray (2004); Futterer <i>et al.</i> (2018).
	Atua nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente na condição de extrema incerteza, tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços que revolucionam o mercado.	Kuzmin (2017); Kuester, Konya-Baumbach e Schuhmacher (2018).

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma startup é uma empresa que existe para resolver um problema onde a solução não é óbvia e o sucesso não é garantido. (FUTTERER *et al.*, 2018). Isso porque um cenário de incerteza está presente em todas estas pequenas empresas, uma vez que não há certeza se a ideia em que assentam e o seu projeto irão realmente dar certo e, em razão disso, a maioria das startups mudam e adaptam constantemente o seu modelo de negócios. (EJERMO; XIAO, 2014).

Para que uma empresa seja considerada uma startup deve haver um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios replicável (ou repetível) e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. (TZABBAR; MARGOLIS, 2017). Apesar de curta, essa definição envolve vários conceitos:

- **Ser replicável:** significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente. Isso pode ser feito tanto ao vender a mesma unidade do produto várias vezes, ou tendo-os sempre disponíveis independentemente da demanda. Uma analogia simples para isso seria o modelo de venda de música: não é possível vender a mesma unidade de CD várias vezes, pois é preciso fabricar um diferente a cada cópia vendida. Por outro lado, é possível ser repetível com o modelo *spotify* a mesma música é distribuída a qualquer um que queira pagar por ela sem que isso impacte na disponibilidade do produto ou no aumento significativo do custo por cópia vendida.
- **Ser escalável:** é a chave de uma startup e significa crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócios. Crescer em receita, mas com os custos crescendo bem mais lentamente. Isso fará com que a margem seja cada vez maior, acumulando lucros e gerando cada vez mais riqueza.
- **Ter cenário de incerteza:** significa que não há como afirmar se aquela ideia e projeto de empresa irão realmente dar certo – ou ao menos se provarem sustentáveis.
- **Gerar valor:** ou seja, transformar o trabalho em dinheiro. Por exemplo, um dos modelos de negócios do Google é cobrar por cada clique nos anúncios mostrados nos resultados de busca.

Diante disso, o modelo de negócios das startups tem de ser replicável, ou seja, tem de ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas adaptações para cada cliente. Também tem de ser escalável, ou seja, uma startup tem de

ser capaz de crescer cada vez mais e mais, sem que isso influencie o seu modelo de negócios: crescer em receita, acumulando lucros e gerando cada vez mais receita. Em relação e justamente por esse ambiente de incerteza (até que o modelo seja encontrado) que tanto se fala em investimento para startups – sem capital de risco, é muito difícil persistir na busca pelo modelo de negócios enquanto não existe receita. Após a comprovação de que ele existe e a receita começar a crescer, provavelmente será necessária uma nova leva de investimento para essa startup se tornar uma empresa sustentável. Quando se torna escalável, a startup deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, ela precisa se reinventar – ou enfrenta a ameaça de morrer prematuramente. (TZABBAR; MARGOLIS, 2017).

Vale ressaltar que, as startups não são necessariamente empresas de internet. Elas só são mais frequentes na internet porque tem menos custo criar uma empresa de software do que uma de agronegócio ou biotecnologia, por exemplo. Na *web* a expansão do negócio torna-se bem mais fácil, rápida e possibilita que a venda ser repetível. (KUZMIN, 2017). Mesmo assim, um grupo de pesquisadores com uma patente inovadora pode também ser uma startup desde que comprovem que o negócio seja repetível e escalável. (KUESTER *et al.*, 2018).

Outro atributo principal de uma startup é a sua possibilidade de crescimento, pois é uma empresa feita para crescer e aumentar muito rapidamente. Esse fato constitui o principal fator de diferenciação de uma startup para as demais pequenas empresas. (MATALAMAKI; VUORINEN; VARAMÄKI; SORAMA, 2017).

Pode-se inferir, então, que uma vez que esse modelo de negócio replicável e escalável for encontrado, existirá uma startup. Isso porque uma startup é um arranjo organizacional temporário inserido em um ambiente de elevada incerteza e risco, que alcança contornos de firma por meio da busca feita pelo empreendedor de um modelo de negócio repetível e escalável, tendo por base bens ou serviços potencialmente inovadores desenvolvidos a partir de um conjunto de conhecimentos diferenciados oriundos da ciência e da tecnologia, ou da economia e dos novos mercados.

Para fins desta tese, com base na teoria exposta, startups são empresas baseadas em tecnologia, conhecimento e criatividade que buscam se inserir no mercado por meio de um modelo de negócio inovador, ou por meio do desenvolvimento de um produto ou serviço e que competem em ambientes dinâmicos, marcados por rápidas mudanças, nas quais são curtos os ciclos de vida dos produtos e serviços que, geralmente, têm rápida obsolescência. A próxima seção aborda o ciclo de vida em startups.

2.3 CICLO DE VIDA EM STARTUPS

Teorias desenvolvidas para explicar o crescimento de grandes empresas não são adaptadas para explicar o fenômeno em pequenas empresas (DAVIDSSON *et al.*, 2010) e tampouco para o entendimento de startups. Entretanto, o crescimento é importante para a sobrevivência de todos os tamanhos e modelos de negócios. (COAD *et al.*, 2013).

O crescimento é um fenômeno importante para pequenas empresas porque a sobrevivência delas depende, muitas vezes, de fortalecerem-se para dividir o mercado com as grandes empresas, sendo que o crescimento reduz a probabilidade de fechamento de pequenos negócios. (RAUCH; RIJSKIK, 2013). Esse fortalecimento é significativo não apenas para as empresas e seus proprietários, mas para todos os stakeholders, uma vez que essas empresas movimentam a economia, favorecendo a diversidade de produtos e serviços. O fenômeno do crescimento de pequenas empresas vem sendo amplamente estudado no campo do empreendedorismo. Um dos motivos refere-se ao fato de que, embora muitos pequenos negócios sejam criados, a maioria deles não se expande durante todo o ciclo de vida. (DAVIDSSON *et al.*, 2010; MCKELVIE; WIKLUND, 2010).

De acordo com Penrose (2006), o crescimento é fruto do processo interno de desenvolvimento da empresa e do aumento em quantidade, ou ainda de expansão. Dito de outro modo, “crescimento é definido como uma mudança no tamanho em um determinado período de tempo”. (DOBBS; HAMILTON, 2007). Para Janssen (2009), o crescimento da empresa é, em essência, o resultado de um acréscimo, na demanda, por produtos ou serviços da empresa, sendo que “primeiro, isso resultará em um acréscimo em vendas e segundo, permitirá à empresa investir em fatores de produção adicionais a fim de adaptar-se ao nível da demanda”. Contudo, Achtenhagen *et al.* (2010) pesquisaram concepções de crescimento para empresários e encontraram as seguintes: aumento nas vendas, aumento nos empregados, aumento na lucratividade, crescimento dos ativos, aumento do valor da empresa e desenvolvimento interno. O desenvolvimento interno correspondia ao desenvolvimento de competências, ao estabelecimento de práticas organizacionais de eficiência e ao estabelecimento de um processo profissional de vendas.

Davidsson *et al.* (2010) ponderam que o crescimento pode estar relacionado com a entrada em um novo mercado, principalmente para empresas tecnológicas, referindo-se à diversificação. Eles consideram ainda que o crescimento pode ocorrer de modo alternativo, como integração de parte da cadeia de valor, um tipo de crescimento vertical, ou ainda quando

a empresa entra em um mercado não relacionado com a tecnologia com a qual ela opera, sendo esta uma diversificação não relacionada. Outra forma de crescimento para os autores pode estar relacionada à combinação de produto-mercado, por meio da entrada do mercado.

A definição apresentada por Brush *et al.* (2009) considera crescimento como: “expandir geograficamente, aumentar o número de filiais, atingir novos mercados e clientes, aumentar o número de produtos e serviços ou fusões e aquisições”. Para esses autores, o crescimento é, sobretudo, consequência de uma dinâmica que o empreendedor constrói e reconstrói constantemente sobre a avaliação que ele faz da empresa e do mercado. Mas o empreendedor não é o único vetor, pois ele conta com o apoio de outras pessoas, como clientes, familiares, fornecedores, entre outros, sendo o crescimento “socialmente construído”. (LEITCH *et al.*, 2010). O avanço das fronteiras no ambiente ou a expansão, de acordo com Penrose (2006), é fruto de uma dinâmica constante, pois as intenções de crescimento mudam como resultado da constante avaliação e reavaliação que o empreendedor faz do seu poder de agência, que pode resultar no deslocamento da empresa de um lugar para outro ou deixá-la no mesmo ponto. Nesse momento, o empreendedor enfrenta o “dilema do crescimento” (DAVIDSSON *et al.*, 2010), pois este é acompanhado de riscos. Contudo, vale ressaltar a dificuldade de analisar o crescimento no momento em que a empresa está crescendo. (MCKELVIE; WIKLUND, 2010). É mais fácil observar os elementos antecedentes, que influenciam o crescimento, bem como as consequências do crescimento (LEITCH *et al.*, 2010), sendo mais difícil abordar a dinâmica do crescimento ou como as empresas crescem. (MCKELVIE; WIKLUND, 2010).

O fenômeno do crescimento de empresas pode ser, então, explicado a partir de antecedentes e consequências. Quanto aos antecedentes, características dos indivíduos podem contribuir para o crescimento, sendo estas: nível educacional e experiência (no setor, com outros empreendimentos, experiências anteriores de sucesso); posição na carreira pessoal; inserção em redes sociais e networks; idade; medo do fracasso; objetivos pessoais e locus interno de controle; aspirações de crescimento e aspirações anteriores de crescimento; motivações, expectativas e intenções de crescimento; bem como busca de equilíbrio entre trabalho e família.

Além disso, características ou ações por parte das empresas também podem ser indutores do crescimento, tais como: tamanho e idade da empresa; escolha do local; aprendizado e experiência; missão e comprometimento com o crescimento; inovação e desenvolvimento em produtos e serviços; contratação de consultores e especialistas;

desenvolvimento de competências gerenciais; estratégias de recursos humanos e estratégias mercadológicas; *networks* e parcerias com fornecedores; exportação e internacionalização; formato do negócio (franquias); fusões, aquisições, *joint ventures* e alianças estratégicas. Algumas características do ambiente também mostraram influência positiva sobre o crescimento de pequenas empresas, como: condições de oferta e demanda; dinamismo do setor e barreiras de entrada; presença de investidores e de capital de risco; presença de universidades e de mecanismos de transferência de tecnologia; disponibilidade e facilidade de acesso a recursos humanos e matéria-prima; importância dos stakeholders e de laços familiares; existência de *networks*, alianças e redes de empresas e de políticas públicas e programas nacionais ou locais de suporte às empresas.

A complexidade da mensuração pode estar associada à unidade de análise, pois empresas mudam o seu status jurídico, muitas vezes criam outras empresas em vez de crescerem, enquanto outras mudam de ramo de atividade. (DAVIDSSON *et al.*, 2010; MCKELVIE; WIKLUND, 2010). Nota-se então que as formas utilizadas para mensurar o crescimento podem representar diferentes resultados, dependendo dos indicadores utilizados.

Diante do exposto sobre crescimento de empresas, este estudo procura alinhar esta visão ao ciclo de vida das startups. Portanto, em analogia a evolução do ciclo de vida dos organismos vivos tem-se as organizações que nascem, crescem e evoluem através de diversas fases o que caracteriza o denominado Ciclo de Vida das Organizações. (PICKEN, 2017b). Vários modelos foram desenvolvidos desde a década de sessenta para identificar e descrever os estágios ou fases do ciclo de vida de organizações que pudessem representar o processo de desenvolvimento de uma organização, bem como para descrever a evolução cronológica, padrão de crescimento e as características das empresas em diferentes fases de desenvolvimento. (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Com diferentes abordagens, diversos autores (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; KROEGER, 1974; CHURCHILL; LEWIS, 1983; KAZANJIAN, 1988; QUINN; CAMERON, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984; SCOTT; BRUCE; 1987; MOUNT; ZINGER; FORSYTH, 1993; HANKS; WATSON; JANSEN; CHANDLER, 1993; LEBRASSEUR; ZANIBBI; ZINGER, 2003; PICKEN, 2017b) observaram que as empresas nascem, crescem e evoluem passando por diversas transformações. Esses modelos visam encontrar padrões previsíveis para cada uma das fases do ciclo de vida de organizações por meio da identificação das características e atributos dos respectivos estágios. A maioria dos autores segue o modelo clássico do ciclo de vida de organizações e esses modelos tradicionais proporcionam uma

importante visão sobre as fases ou estágios do desenvolvimento das empresas.

De acordo com os modelos de Steinmetz (1969), Greiner (1972) e Churchill e Lewis (1983) é possível observar que, de forma geral, estes modelos são lineares e caracterizam o desenvolvimento de uma organização como uma sequência de estágios de crescimento e essa sequência de estágios segue um padrão predeterminado que são baseados em duas dimensões: tamanho e idade da organização.

A complexidade relacionada com o surgimento de uma startup tem sido referido a uma abundância de fatores. Portanto, diferentes modelos de ciclo de vida de startups foram introduzidos, onde cada um destes modelos enfatiza um determinado conjunto de fatores que influenciam o seu desenvolvimento. (DRORI; HONIG; SHEAFFER, 2009).

As etapas essenciais na transição de uma startup nascente para uma organização capaz de crescimento sustentado e lucrativo não são prontamente aparentes para muitos empreendedores de startups. Para Picken (2017b), a metodologia popular de startup enfatiza um processo disciplinado de exploração, validação e refinamento do conceito de negócio como o essencial ao primeiro passo no processo. Embora, seja inegavelmente importante para obter o conceito de negócio logo no início, há um período de transição durante o qual a equipe fundadora deve estabelecer uma sólida base para o crescimento e o dimensionamento que pode, em última análise, ter uma maior influência no sucesso do empreendimento. (PICKEN, 2017b).

Em outro estudo Picken (2017a) descreve as tarefas essenciais a serem realizadas ou, os oito obstáculos de transição, e fornece orientação normativa, solidamente baseada na experiência, sobre as ações necessárias para estabelecer a base para um negócio escalável. Os limites entre as fases adjacentes são distorcidos e frequentemente sobrepostos. Embora, seja essencial obter o conceito correto da empresa na fase de arranque, que estabelece as bases para uma empresa escalável durante o período de transição, é igualmente crítico e pode vir a ter uma maior influência sobre o sucesso da startup. (PICKEN, 2017b).

Para fins de análise deste estudo o modelo de Picken (2017b) foi o utilizado para analisar o ciclo de vida das startups desta tese. Justifica-se tal escolha pelo fato de ser um modelo recente focado especialmente para startups, bem como por ter sido publicado em um *jornal* de impacto, cujo modelo é explicado a seguir. Picken (2017b) propõe que o ciclo de vida das startups consiste em quatro estágios em que cada um é definido pelos principais desafios enfrentados pela equipe fundadora: Inicialização; Transição; Escalonamento e Saída bem sucedida. De acordo com o autor, o desafio do empreendedor na “inicialização” (fase denominada na Figura 1 como *startup*) é definir e validar o conceito de negócio: a oportunidade

de mercado (ou seja, necessidade crítica, mercado-alvo, o tamanho do mercado, e tempo); a oferta (produto ou serviço e proposição de valor); o modelo de negócio (ou seja, recursos, processos e modelo econômico); e a estratégia de mercado necessária para entregar a oferta confiável para o cliente-alvo com lucro. Na inicialização, o foco é estreito, o compromisso de tempo e recursos é limitado e os riscos econômicos são modestos. A organização no início é tipicamente informal, pouco estruturada e flexível.

Para Picken (2017b) o período de “transição” (fase denominada na Figura 1 como *transition*) começa entre o tempo da empresa nos primeiros ganhos e o mercado empresarial. A transição representa uma ponte essencial entre a informalidade vagamente estruturada do arranque e a forma estruturada e disciplinada necessária para a escala rápida. O desafio do empreendedor é completar o desenvolvimento da oferta, estabelecer uma base sólida e posicionar a organização para o dimensionamento rápido. Uma vez que a inicialização engaja clientes, recursos adicionais são requeridos, novas capacidades devem ser desenvolvidas, bem como o escopo e o aumento da complexidade dos desafios devem ser enfrentados pela equipe fundadora. (PICKEN, 2017b).

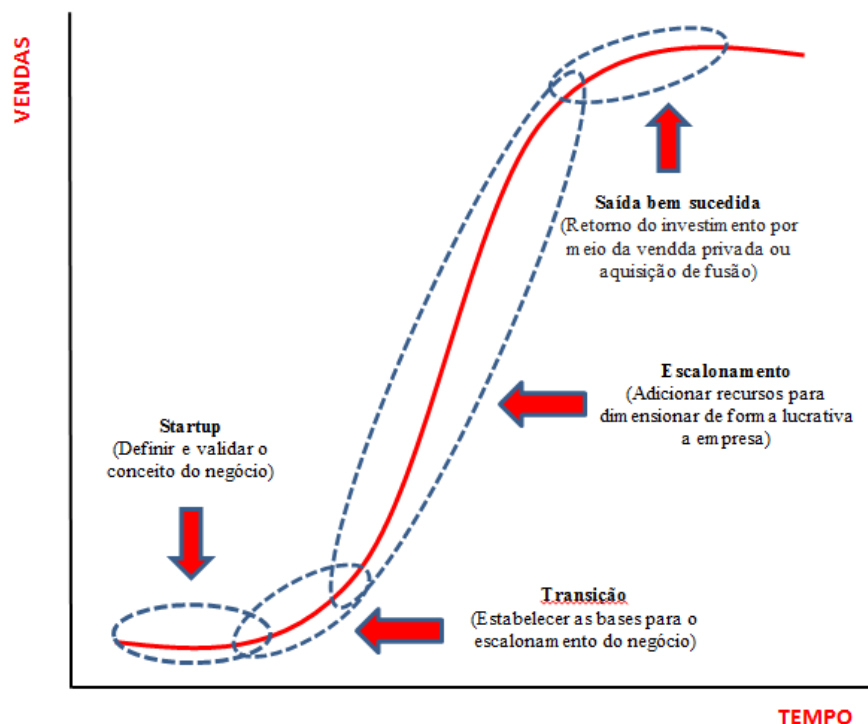
Na fase de “escalamento” (fase denominada na Figura 1 como *scaling*), o autor defende que o empresário deve adicionar recursos significativos e processos de alavancagem, bem como parcerias para crescer o negócio dentro do conceito validado de um modelo de negócio sustentável. O objetivo torna-se um crescimento rápido, a fim de alcançar escala competitiva e estabelecer liderança de mercado sustentável. Escalonamento requer um tipo muito diferente de uma organização em relação à estrutura, processo e disciplina. À medida que a empresa cresce, o ambiente flexível da organização torna-se difícil. Processos de tomada de decisão e comunicação informal não são mais eficazes. Especialistas funcionais agora assumem papéis uma vez cobertos por generalistas, e processos e políticas substituem tomada de decisões *ad hoc*, bem como rentabilidade consistente é necessária para proporcionar um retorno para os investidores e financiar a unidade para a liderança do mercado.

Em algum momento, uma “saída bem sucedida” (fase denominada na Figura 1 como *exit*) pela venda, fusão ou aquisição é geralmente necessária para colher o valor acumulado pela empresa para o benefício do empresário e investidores. Da transição, da empresa nascente e o amadurecimento de um negócio disciplinado, é sem dúvida o período mais crítico na vida de uma empresa emergente. Durante este período relativamente curto (tipicamente 18-36 meses), a equipe fundadora deve estabelecer as bases para um negócio de rápido crescimento, estabelecer a credibilidade e legitimidade, e adquirir os recursos iniciais, essenciais para o

crescimento. A experiência e competência da equipe de gestão exige nesta fase uma expansão (PICKEN, 2017a). Muitos novos empreendimentos não conseguem negociar esses desafios. Não importa o quão brilhante ou atraente seja a ideia original, apenas cerca de metade sobrevivem mais de cinco anos e somente os mais promissores recebem investimento profissional no estágio inicial. Mesmo com financiamento substancial, mais de 75% das empresas apoiadas por empresas falham ou sustentam existência marginal. (DRORI *et al.*, 2009).

De acordo com Picken (2017a) inexperiência de gestão ou falha em gerenciar adequadamente o negócio, ou a incapacidade dos fundadores para enfrentar continuamente novos desafios à medida que o negócio evolui são, frequentemente citados, como fatores de mortalidade do empreendimento. Escalonamento prematuro, em uma tentativa de estabelecer liderança de mercado antes de colocar uma base sólida para um crescimento rápido, muitas vezes precipita fracasso. Se uma base adequada para o dimensionamento for estabelecida, a empresa estará posicionada para crescer rapidamente, atingindo um mercado em expansão tão longe e tão rápido quanto é competitivamente capaz de alcançar. (PICKEN, 2017b). Cada um dos estágios é definido pelo principal desafio enfrentado pela equipe de fundadores, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Os Quatro Estágios do Ciclo de Vida da Startup



Fonte: Picken (2017b).

Os fundadores têm de lidar simultaneamente com sentido estratégico e posicionamento de mercado, a construção de uma equipe de gestão, implementação de processos de disciplina, estrutura e gestão, aquisição de recursos, moldando uma cultura de apoio e gestão de risco de forma proativa. O aumento do escopo e complexidade também requer que a equipe fundadora ajuste seu comportamento e estilo de liderança e de gestão. (PICKEN, 2017b). Então, o que os fundadores devem fazer para garantir a sobrevivência? Os passos essenciais na transição de uma nascente startup para uma organização capaz de sustentar e crescimento lucrativo são conhecidos, mas não são aparentes para os empreendedores que, em grande parte, lutam por tentativa e erro para tentar estabelecer a estrutura e fundação para um negócio escalável. (PICKEN, 2017a).

Picken (2017b) destacou que os empreendedores pesquisados foram em grande parte lutando por conta própria, por meio de tentativa e erro, para estabelecer as bases e construir um negócio escalável. Para acompanhar a evolução dos modelos de negócios Picken (2017b) focou seus estudos para o ciclo de vida das startups e revelou um olhar diferente e mais atual no que tange ao conceito de startup. Sob essa perspectiva, o presente modelo de ciclo de vida de startup encontra-se adequado para relacionar a Teoria *Effectuation* ao processo de criação e desenvolvimento do ciclo de vida das startups, pois está fundamentada na experimentação.

Assim, justifica-se este modelo de ciclo de vida das startups aplicação no presente trabalho tendo-se em vista que Picken (2017b) estudou os passos essenciais na transição de uma startup para uma organização capaz de um crescimento sustentado e lucrativo. Além disso, é um modelo atual que combina aspectos conceituais e que não fornece apenas o tempo de duração de cada fase e a descrição dos estágios, mas características do que tem que ser parte de cada estágio. Todas essas razões contribuíram para a escolha deste modelo que melhor se adapta às necessidades da presente pesquisa tem por objetivo geral explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*.

2.4 SÍNTESE DOS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

A revisão da teoria possibilitou a definição da dimensão que abrange objetivo geral desta tese que é o de explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*; as três categorias que intrgram os Recursos Iniciais Disponíveis pelo Empreendedor; a Lógica *Causation* e a Lógica *Effectuation*; os respectivos elementos de análise, em consonância com os objetivos propostos nesta tese, bem como as questões que

fizeram parte do roteiro semiestruturado de entrevista (APÊNDICE B)

O Quadro 4 apresenta o framework desta pesquisa e na sequência, no próximo capítulo, encontram-se os Procedimentos Metodológicos desta tese.

Quadro 4 – Framework de Pesquisa

DIMENSÃO	CATEGORIA	ELEMENTO	OBJETIVO	QUESTÃO
Explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria <i>Effectuation</i> .	Recursos iniciais disponíveis pelo empreendedor	<p>a) “Quem sou eu?” (Identidade do empreendedor que comporta os seus próprios traços; trajetória de vida; características, habilidades e preferências);</p> <p>b) “O que eu sei?” (Base do conhecimento do empreendedor ou mesmo informações que detém; incluindo experiência anterior empresarial ou formal);</p> <p>c) “Quem eu conheço?” (Rede de contato e de relacionamento social e profissional, <i>stakeholders</i> ou partes interessadas, recursos disponibilizados pelo empreendedor - físicos e humanos).</p>	Identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups;	1) Fale sobre a tua trajetória de vida até o surgimento da startup.
	Lógica <i>Causation</i>	<p>a) Planejamento e Estratégia (de oportunidades de longo prazo e seleção da que proporciona melhor retorno; da utilização dos recursos e capacidades possuídos; de negócios e de esforços de produção e marketing; organização e implementação de processos de controle; seleção do mercado alvo e análise competitiva; da clara visão de futuro sobre onde a empresa deve chegar).</p>	Compreender as lógicas de decisões da Teoria <i>Effectuation</i> no ciclo de vida das startups.	2) Fale da startup desde o início até o momento.
	Lógica <i>Effectuation</i>	<p>a) Perdas Toleráveis (versus o retorno esperado);</p> <p>b) Pré-comprometimentos com potenciais <i>stakeholders</i>;</p> <p>c) Exploração das Contingências (em contraposição à exploração de conhecimento pré-existente);</p> <p>d) Controle de um Futuro Imprevisível (versus a previsão de um futuro incerto).</p>		3) Quais e como foram tomadas as principais decisões neste processo? 4) O que foi mais importante durante este processo?

Fonte: Elaborado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo tem-se a metodologia de pesquisa utilizada nesta tese. Para tanto, apresenta-se o tipo e estratégia de pesquisa; a unidade de análise; a seleção dos casos; as técnicas de coleta e a análise dos dados; os critérios de validade e confiabilidade do estudo de caso e o desenho de pesquisa.

3.1 TIPO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Sarasvathy e Kotha (2001) sugerem que a pesquisa qualitativa pode fornecer uma visão mais profunda sobre como as dimensões da Teoria *Effectuation* manifestam-se e podem ser empiricamente capturadas. Assim, este estudo alinhou-se a essa sugestão e buscou explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, em uma abordagem qualitativa. Segundo Yin (2015) uma pesquisa qualitativa trabalha com a decodificação dos componentes de um sistema complexo de significados, fornecendo melhor visão e compreensão de um problema.

Tendo em vista o problema definido, entende-se que a estratégia de estudo caso é adequada para esta investigação pois o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa utilizada quando fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos ou de grupos podem contribuir para o conhecimento. É uma investigação empírica que abrange o planejamento, as técnicas de coleta de dados e a análise dos resultados e pode ser desenvolvido como estudo de caso único ou múltiplo, segundo Yin (2015). O autor afirma, ainda, que estes estudos são adequados quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2015).

Pesquisas que estudaram a Teoria *Effectuation* também utilizaram estudo de caso como estratégia de pesquisa. Sarasvathy e Kotha (2001) utilizaram o estudo de caso para testar as hipóteses de processos decisórios em uma empresa especializada em *download* de vídeo pela internet. Bhowmick (2011) utilizou estudo de caso indutivo em três startups de desenvolvimento de softwares, para examinar como os empreendedores utilizavam a lógica *effectuation* em condições de poucos recursos. Ortega, García e Valle Santos (2017) ao abraçar a Teoria *Effectuation*, tiveram como objetivo em seus estudos de assegurar uma perspectiva mais ampla sobre como as várias opções desenvolvimento de novos produtos, levando em conta

o papel desempenhado pela incerteza. Para tanto, a metodologia qualitativa (análise documental, análise de conteúdo e modelos alternativos) para a análise de quatro projetos de desenvolvimento de novos produtos na indústria de alimentos na Espanha, foi utilizada.

As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto que o único. (YIN, 2015). Wiklund e Shepherd (2011) sugerem ainda que estudos de casos múltiplos podem ser utilizados como base para comparar e contrastar evidências na busca de construção de teoria em torno de experimentação, exploração e distribuição de resultados. Tais referências justificam a escolha do método de estudo de casos múltiplos para a presente pesquisa que, em suma, utilizou-se de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório por meio do método de estudo de casos múltiplos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise significa o sujeito que sofre o fenômeno e pode ser uma situação, um evento, uma pessoa, um grupo ou uma organização. (YIN, 2015).

Para esta pesquisa a unidade de análise considerada são as decisões sobre os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups e sobre as decisões tomadas, sob as lógicas *effectuation* e *causation*, no ciclo de vida das startups a serem identificadas nas narrativas dos sócios fundadores das startups definidas para este estudo. Justifica-se esta escolha porque a decisão é a parte mais elementar do fenômeno que estudado.

3.3 SELEÇÃO DOS CASOS

Nesta seção apresenta-se a seleção dos casos, bem como a justificativa de escolha desses casos perfil das startups pesquisadas

3.3.1 Justificativa

Para a seleção dos casos, definiu-se os seguintes critérios em que as startups: a) fossem baseadas em tecnologia, conhecimento e criatividade e tivessem se inserido no mercado por meio de um modelo de negócio inovador; b) não estivessem em período de pré-incubação; c) já estivessem comercializando os produtos ou serviços no mercado; d) não tivessem mais de sete anos de fundação; e) tivessem os sócios fundadores atuantes na gestão da empresa.

Diante desses critérios surgiu a possibilidade de realização deste estudo nas startups residentes no Tecnosul – Parque Científico e Tecnológico de Pelotas (PCTP) pelo fato deste parque tecnológico concentrar o perfil das startups, bem como por esta pesquisadora ser docente na Faculdade de Administração e de Turismo (FAT) da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), que foi uma das instituições fundadoras deste parque, o que possibilitou o acesso às startups para a coleta de dados, bem como pela participação efetiva no dia a dia das empresas para a realização de observações pessoais e coleta de material.

Empresas de Tecnologia da Informação (TI) como a Cigam (fabricante de software de gestão empresarial da cidade de Novo Hamburgo, RS) estão também instaladas no parque seja porque adquiriram uma startup e mantiveram o endereço local, seja porque enxergam a unidade como reduto de conhecimento e talentos. Nesse aspecto também encontram-se instaladas as seguintes empresas: 4ALL (com sede em Porto Alegre e com filial no PCTP e que presta serviços de tecnologia que integram meios de pagamento, serviços e marketing digital); TopWay Suporte (suporte da rede de franquias TopWay), Freedom (fabricante de cadeiras de rodas), Gestum (tecnologia de e-learning), Outdabox (mídia) e Vetorial (provedor de internet) entre outras.

Destaca-se que, segundo a REGINP (Rede Gaúcha e Ambientes de Inovação) os parques tecnológicos constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Assim, os parques atuam como promotores da cultura da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma determinada região. A REGINP tem como principal papel promover o crescimento das Incubadoras, dos Parques Tecnológicos associados e outros ambientes promotores de empreendedorismo e inovação, por meio de ações institucionais que fomentem geração de renda, novos produtos, empregos e sustentabilidade econômico-financeira.

Ressalta-se que Pelotas conta com seis instituições de ensino superior, com mais de trinta mil estudantes e que em média forma mais de oito mil universitários por ano. Esta cidade tem a seu favor um custo de mão de obra menor e menos disputa por talentos em relação a grandes centros o que faz também atrair a instalação de empresas multinacionais na área de tecnologia como é o caso da empresa francesa Prodigious (www.prodigious.com) que está sediada em trinta cidades espalhadas pelo mundo (Paris, Los Angeles, Madrid etc) e no Brasil,

sua filial encontra-se em Pelotas, RS, Brasil.

Justifica-se a escolha o PCTP como o ambiente das startups deste estudo porque este parque atua estrategicamente mediante a estruturação e gestão sustentável de um ambiente de negócios capaz de potencializar as atividades de pesquisa científica e tecnológica, a transferência de tecnologia e a introdução de inovações no ambiente produtivo.

O PCTP combina os recursos e fatores que formam um ecossistema propício ao empreendedorismo e a inovação constituindo-se de uma governança alicerçada na trílice hélice: Governo, Instituições de Ensino e Pesquisa e o Setor Privado. Atualmente, sessenta empresas atuam no PCTP, sendo vinte e três instaladas nas áreas geridas pelo parque, sete no coworking, quinze incubadas, dezoito, pré-incubadas, e totaliza, aproximadamente, duzentos funcionários.

A escolha das startups vinculadas a este parque são justificadas pelo fato de ser um polo de inovação na região sul do Estado do RS e, assim como em outras localidades que situam-se fora de grandes centros urbanos, esta região vem se desenvolvendo buscando fortalecer o universo empreendedor, fomentar a economia e trazer soluções disruptivas para os mercados. Sob essa perspectiva e em uma referência ao “*Silicon Valley*”, Califórnia, EUA, surgiu em maio de 2019 o movimento *Candy Valley* (alusivo à cidade do doce, como Pelotas é reconhecida nacionalmente). O objetivo deste movimento é o de fortalecer e nutrir a comunidade empreendedora e dar suporte ao surgimento e consolidação de novos empreendimentos de tecnologia, informação e comunicação. Para tanto, reúne startups da cidade de Pelotas, que estão instaladas no PCTP e outras que, pelo tamanho que atingiram estão localizadas fora do parque, e outras, ainda, que estão localizadas na cidade do Rio Grande. No total são quarenta e quatro empresas associadas, sendo trinta e quatro de Pelotas e dez de Rio Grande, em diferentes estágios do ciclo de vida.

Assim, escolher as startups sediadas no interior do RS e não escolher de outros ambientes maiores de inovação justifica-se porque em qualquer região, onde exista um ecossistema de inovação propício ao surgimento de startups, poderá ser um local de pesquisa nesta área. O que importa é que a empresa se enquadre nos conceitos e critérios expostos e que tenha sobrevivido, pois o que diferencia um ambiente de outro são as condições e contingências de cada região ou país, porém neste momento não se busca estudar a influência do ambiente de inovação para o desenvolvimento de uma startup, o que não signifique que possa ser uma sugestão de estudos futuros, o que não é o caso neste momento.

3.3.2 Perfil das Startups Pesquisadas

Foram selecionadas nove startups que se enquadram nos critérios estabelecidos na seção anterior. Destaca-se no Quadro 5: o segmento de atuação da startup; o tipo de mercado que atua; o ano de fundação da startup; o número de sócios atuantes; o número de colaboradores atuais; se a startup participou de Incubadora; no caso afirmativo, qual o nome da incubadora; qual o tipo de financiamento inicial que a incubadora teve e se a startups teve algum tipo de investimento externo após fundação.

Em relação ao segmento de atuação tem-se a S1 que atua por meio de uma plataforma de atendentes virtuais para estabelecimentos do setor de *food service*; S2 que é uma plataforma on-line para contratação de faxinas; S3 que presta serviços on-line de recursos administrativos em trânsito; S4 que é uma plataforma de Inteligência Artificial (IA) que auxilia nos processos de S&OP, Previsão de Demanda, Compras e Planejamento; S5 que é uma plataforma on-line para agendamento de consultas médicas; S6 que desenvolve softwares para a gestão da produção científica na educação superior; S7 que é uma plataforma para calcular frete do Brasil em que compara preços entre várias transportadoras; S8 que desenvolve softwares para o setor do agronegócio e a S9 que é uma plataforma de agenciamento de serviços de agendamento de consultas médicas exclusiva para estudantes.

Em relação ao tipo de mercado verifica-se que a maioria está voltada para o mercado B2B2C e B2B2C (*Business to Business to Consumer*), seguido do B2C (*Business-to-Consumer*: quando o consumidor final é o cliente da startup); B2B (*Business-to-Business*: quando os clientes da startup são outras empresas) e B2G (*Business-to-Government*: é uma variação do modelo B2B, onde o cliente é o governo)

Todas as startups possuem até cinco anos de fundação, sendo as mais antigas a S3 e a S7, fundadas em 2015 e a mais recente, a S9, fundada em 2019. Verifica-se que no total das nove startups, estão envolvidos vinte e seis sócios atuantes além dos duzentos e quinze colaboradores envolvidos. Entre as nove startups, seis participaram de processo de incubação sendo quatro na incubadora Conectar da UFPEL e duas no CIEMSUL da Universidade Católica de Pelotas (UCPEL). Salienta-se que os nove casos iniciaram as startups com recursos próprios, com exceção de uma, a S6, que também teve investimento “anjo” além dos recursos próprios. Todas as startups obtiveram investimento externo após a fundação, com exceção de uma, a S2. Com a finalidade de preservar a imagem das startups, elas foram identificadas por um código representado pela letra “S” e de números sequenciais de 1 a 9, conforme apresenta o Quadro 5.

Quadro 5 – Perfil das Startups Pesquisadas

PERFIL DAS STARTUPS PESQUISADAS									
N.	Segmento de atuação	Tipo de Mercado	Ano de Fundação	Número de Sócios Atuantes	Número de Colaboradores Atuais	Participação em Incubadora	Nome da incubadora	Tipo de financiamento inicial	Investimento externo após fundação?
S1	Plataforma de atendentes virtuais para estabelecimentos do setor de <i>food service</i> .	B2B2C B2C	2018	5	10	Não	-	Próprio	Sim
S2	Plataforma on-line para contratação de faxinas de vários tamanhos, feitas por profissionais verificados que levam produtos de limpeza.	B2B2C B2C	2017	2	15	Sim	Conectar (UFPEL)	Próprio	Sim
S3	Serviço on-line de recursos administrativos personalizados especializados em trânsito.	B2C	2015	2	53	Não	-	Próprio	Não
S4	Plataforma de Inteligência Artificial (IA) que auxilia nos processos de S&OP, Previsão de Demanda, Compras e Planejamento, para médias e grandes indústrias.	B2B	2018	3	10	Sim	Conectar (UFPEL)	Próprio	Sim
S5	Plataforma on-line, onde estão os médicos e os horários livres para atendimento, dessa forma o paciente busca o profissional por alguns filtros em poucos passos agenda sua consulta com o valor muito mais acessível que o valor de uma consulta particular.	B2B2C B2C	2016	3	7	Sim	Ciemsul (UCPEL)	Próprio	Sim
S6	Tem o objetivo de promover crescimento das instituições por meio do desenvolvimento de software para a gestão da produção científica na educação superior.	B2B B2G	2016	3	23	Sim	Conectar (UFPEL)	Próprio e Investidor Anjo	Sim
S7	Plataforma para calcular frete do Brasil em que compara preços entre várias transportadoras.	B2B2C B2C	2015	3	79	Sim	Ciemsul (UCPEL)	Próprio	Sim
S8	Desenvolve softwares para o setor do agronegócio, oferecendo gestão e rastreabilidade dos produtos do campo.	B2B2C B2C	2016	2	14	Não	-	Próprio	Sim
S9	Plataforma de agenciamento de serviços exclusiva para estudantes sem qualquer tipo de mensalidade, nem burocracia, onde o cliente paga pelo o que for usar.	B2B2C B2C	2019	3	4	Sim	Conectar (UFPEL)	Próprio	Sim
9	-	-	-	26	215	6	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As evidências para um estudo de caso podem ser coletadas de distintas fontes e exigem do investigador o conhecimento de habilidades e procedimentos metodológicos diferentes. (YIN, 2015). De acordo com Yin (2015), recomenda-se utilizar mais de uma fonte de evidências. Segundo o autor são seis os tipos de fontes de evidências mais comumente utilizadas para a realização de estudos de casos, quais sejam: documentação, registros em arquivos, *focus group*, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para a presente pesquisa foram utilizadas: entrevistas, documentos e observação, respectivamente, descritos a seguir.

3.4.1 Entrevistas

As entrevistas são consideradas essenciais como fonte de evidências para os estudos de caso e devem ser registradas e interpretadas por entrevistadores específicos e respondentes bem informados contribuindo com interpretações importantes para uma determinada situação. (YIN, 2015).

Uma entrevista é uma técnica de pesquisa qualitativa que implica entrevistas individuais com um número de entrevistados a fim de recolher as suas atitudes em relação a uma determinada ideia, projeto ou situação. Respondentes podem ser questionados sobre suas experiências relacionadas a qualquer objeto particular, seus pensamentos sobre os processos de projeto e certos resultados, ou sobre quaisquer mudanças que eles acreditam atribuídos ao progresso e / ou regressão do projeto. (BOYCE; NEALE, 2006). De acordo com Boyce e Neale (2006), tais entrevistas são úteis quando a informações detalhadas sobre pensamentos e comportamentos de um entrevistado é necessário para obter informações mais completas do que aconteceu no projeto e o porquê. Além disso, entrevistas são menos estruturadas do que as pesquisas quantitativas, ao mesmo tempo, mais flexível e adaptável a resposta é respondedor.

Portanto, as entrevistas foram fontes relevantes neste estudo, pois se tratou da percepção das pessoas sobre o tema proposto na pesquisa, mesmo com os pontos fracos destacados por Yin (2015), como imprecisões, o modo reflexivo de avaliar as questões, entendimento das questões elaboradas. Nesse sentido, os dados primários desta pesquisa decorreram das entrevistas com os vinte e dois sócios fundadores de cada uma das nove startups selecionadas a partir de um roteiro semiestruturado de entrevista descrito na próxima seção.

3.4.1.1 Roteiro da Entrevista

O roteiro semiestruturado de entrevista (APÊNDICE B) foi elaborado com quatro questões abertas que foram elaboradas de acordo a revisão da literatura e projetadas para atender aos objetivos desta pesquisa. O número reduzido de perguntas teve como objetivo deixar entrevistado falar e, oportunamente, a entrevistadora realizava interferências com perguntas esclarecedoras.

A validação de conteúdo do roteiro de entrevista foi realizada por dois especialistas doutores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS); pelo pré-teste do roteiro - para a validação de face - com três respondentes sócios fundadores de uma startup e um sócio fundador de outra startups. Estas quatro entrevistas foram descartadas para fins de análise pelo fato destas startups não se enquadrarem nos parâmetros definidos para esta pesquisa.

A primeira pergunta (*Fale sobre a tua trajetória de vida até o surgimento da startup.*) buscou identificar dos recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups (para atender ao objetivo “a” desta tese), que abrangeu três elementos: Quem é ele (identidade, características, preferências; O que ele sabe (conhecimento do empreendedor, experiência anterior empresarial ou formal; Quem ele conhece (rede de contatos do empreendedor e de relacionamento, ou rede social das quais faz parte).

A segunda pergunta (*Fale sobre a startup desde o início até o momento.*) teve como objetivo analisar o ciclo de vida desde a sua origem até aquele momento da entrevista destacando os principais fatos e acontecimentos que ocorreram (para atender ao objetivo “b” desta tese).

A terceira pergunta (*Quais foram e como foram tomadas as principais neste processo?*) e a quarta pergunta (*O que foi mais importante durante este processo para que a startup?*) tinham como objetivo compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* (para atender ao objetivo “c” desta tese).

3.4.1.2 Realização das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas no período de 23 de dezembro de 2019 a 22 de janeiro de 2020, de forma individualizada com cada um dos sócios fundadores de cada das nove startups e totalizaram vinte e duas entrevistas. Quatro sócios de três startups não foram entrevistados, pelo fato de estarem em viagem no período de coleta dos dados e não foi possível

realizar de forma remota, sendo eles: um sócio da S4; um sócio da S8 e dois sócios da S7, conforme codificação das startups já apresentadas anteriormente no Quadro 5.

Todas as entrevistas foram previamente agendadas com cada um dos entrevistados por meio de contato via whatsapp e foram realizadas pessoalmente na sede de cada uma das startups na cidade de Pelotas, com exceção de uma entrevista que foi realizada na cidade de Porto Alegre e cinco realizadas na cidade de Rio Grande. De acordo com Yin (2015), a gravação é uma forma de registrar as entrevistas, pois os conteúdos gravados possibilitam a maior acuracidade das informações obtidas. Por esse motivo utilizou-se a gravação, por meio de um gravador digital, de todas as entrevistas, mediante a autorização do entrevistado. Posteriormente, as gravações das entrevistas foram transcritas na íntegra com a máxima fidelidade e foram utilizados trechos das falas dos entrevistados para embasar as análises realizadas por meio de trechos no corpo deste trabalho. (LANGLEY, 1999).

Quando foram realizadas as entrevistas com base em questões norteadoras, foi previsto que novas perguntas poderiam surgir à medida que os entrevistados traziam novos componentes, conforme apresenta o Protocolo do Estudo de Caso (APÊNDICE A). Assim, quando o entrevistado não respondia a principal pergunta, com os detalhes que eram esperados, questões adicionais foram realizadas, a fim de obter uma imagem clara sobre a atitude do respondente.

Na realização da primeira pergunta, em paralelo aos relatos dos entrevistados, a pesquisadora realizava anotações em um formulário (APÊNDICE C) com dados específicos para a elaboração do perfil dos entrevistados, conforme apresenta o Quadro 6. Também, para preservar a imagem dos entrevistados, foi utilizado um código composto pela letra "E" e de um número sequencial de 1 a 22.

Destaca-se no perfil dos vinte e dois entrevistados que somente uma é do sexo feminino; em média, os sócios fundadores pesquisados possuem vinte e sete anos; cinco possuem cursos superiores incompletos, seis possuem cursos superiores em áreas que não estão vinculadas a tecnologia, onze tem formação acadêmica relacionada à tecnologia e 5 possuem mestrado; sete já empreenderam em outras startups e quinze consideram a startup em estudo como a primeira; três nunca empreenderam em outros negócios, nem em outras startups, anteriormente a startup em estudo.

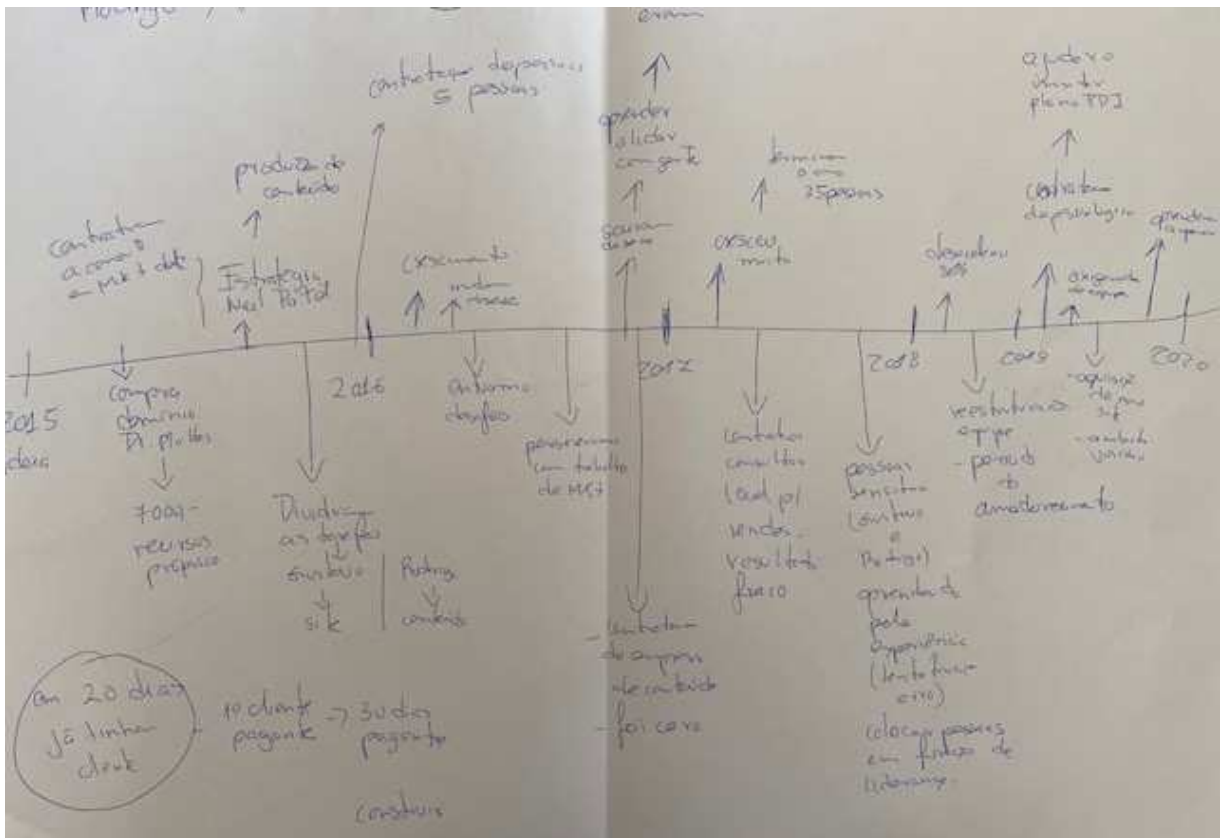
Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS							
Startup	Código	Sexo	Idade	Formação Acadêmica	Função na Startup	Primeira Startup?	Teve outro negócio antes da Startup?
S1	E1	M	27	SI e Mestrado em CC (ambos na FURG)	Co-founder e CEO	Não	Sim
	E2	M	33	Graduação e Mestrado em EC (ambos pela FURG)	Co-founder e CCO	Não	Sim
	E3	M	24	SI (FURG)	Co-founder e CMO	Não	Sim
	E4	M	30	EC (FACIT); Especialista em Engenharia de Software Centrada em Métodos Ágeis pelo (UNA); Mestre e Doutorando em Modelagem Computacional, ambos pela FURG.	Co-founder e CPO	Não	Sim
	E5	M	26	SI (FURG)	Co-founder e CTO	Não	Sim
S2	E6	F	25	CC incompleto (UFPEL)	Co-founder e CEO	Sim	Não
	E7	M	27	Economia (UFPEL); Direito e Engenharia da Produção incompletos (UFPEL); Pós-Graduação (FGV).	Co-founder, CFO e COO	Sim	Não
S3	E8	M	31	Direito (UFPEL)	Co-founder e COO	Sim	Sim
	E9	M	30	Direito (UFPEL)	Co-founder e CEO	Sim	Não
S4	E10	M	23	CC incompleto – falta TCC (UFPEL)	Co-founder e CPO	Sim	Não
	E11	M	23	CC incompleto (UFPEL)	Co-founder e CEO	Sim	Não
S5	E12	M	23	Agronomia (UFPEL) e Administração (UCPEL)	Co-founder e CEO	Sim	Não
	E13	M	26	Tecnólogo em SI para Internet (IFSUL – Pelotas)	Co-founder e CTO	Sim	Não
	E14	M	30	Administração (UCPEL)	Co-founder, CMO e CGO	Sim	Não
S6	E15	M	31	Graduação e Mestrado em CC (ambos pela UFPEL)	Co-founder e Diretor de MKT	Sim	Não
	E16	M	27	Graduação e Mestrado em CC (ambos pela UFPEL)	Co-founder e Diretor de TEC	Sim	Não
	E17	M	32	CC (UFPEL)	Co-founder e Diretor ADM	Sim	Não
S7	E18	M	28	Economia e CC incompletos (ambos na UFPEL)	Co-founder e CEO	Sim	Sim
S8	E19	M	34	CC (UFPEL)	Co-founder e Diretor de TEC	Não	Sim
S9	E20	M	33	Licenciatura em Química e CC (UFPEL)	Co-founder e Diretor de TEC	Sim	Não
	E21	M	27	Economia (UFPEL)	Diretor ADM	Sim	Sim
	E22	M	22	Direito - incompleto (UFPEL)	Co-founder e Diretor de MKT	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando foi realizada a segunda pergunta a pesquisadora elaborou uma linha do tempo em uma folha A3 em branco para a representação gráfica dos principais eventos que foram sendo relatados por cada um dos entrevistados. Nesta folha não estavam previamente colocadas as fases do ciclo de vida da startup, justamente, para que o andamento da entrevista pudesse fluir sem a influência de fases previamente expostas. A Figura 2 exemplifica o registro do ciclo de vida de uma startup.

Figura 2 – Exemplo de Registro do Ciclo de Vida da Startup



Fonte: Elaborado pela autora.

Estes vinte e dois registros foram realizados durante a entrevista e, posteriormente, fotografados e armazenados digitalmente, e foram computados nas Observações juntamente com os demais registros desta pesquisa. O Quadro 7 apresenta a relação das entrevistas realizadas e indica a data, o tempo e o local de cada um dos vinte e dois entrevistados.

Quadro 7 - Relação das Entrevistas

STARTUP	ENTREVISTADO	DATA DA ENTREVISTA	TEMPO DA ENTREVISTA (Em minutos)	LOCAL
S1	E1	22/01/2020	56:33	Rio Grande
	E2	15/01/2020	70:00	Rio Grande
	E3	15/01/2020	47:39	Rio Grande
	E4	15/01/2020	27:10	Rio Grande
	E5	15/01/2020	25:21	Rio Grande
S2	E6	27/12/2019	39:02	Pelotas
	E7	09/01/2020	35:36	Pelotas
S3	E8	13/01/2020	60:12	Pelotas
	E9	13/01/2020	39:38	Pelotas
S4	E10	16/01/2020	63:61	Pelotas
	E11	24/01/2020	56:42	Porto Alegre
S5	E12	27/12/2019	33:38	Pelotas
	E13	09/01/2020	46:42	Pelotas
	E14	09/01/2020	37:26	Pelotas
S6	E15	08/01/2020	60:19	Pelotas
	E16	14/01/2020	51:40	Pelotas
	E17	08/01/2020	60:12	Pelotas
S7	E18	20/01/2020	36:35	Pelotas
S8	E19	09/01/2020	21:00	Pelotas
S9	E20	27/12/2019	27:58	Pelotas
	E21	27/12/2019	26:18	Pelotas
	E22	23/12/2019	44:33	Pelotas
9	22	-	968:22	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Sempre no término das entrevistas, a pesquisadora disponibilizava o seu próprio contato para eventuais esclarecimentos e também para outras atividades ligadas as startups em que a pesquisadora pudesse contribuir. Nesse sentido, diversos contatos foram feitos com os sócios fundadores das startups pesquisadas, após a realização das entrevistas.

3.4.2 Documentos

Para Yin (2015) as informações documentais, possivelmente, sejam importantes em todos os tópicos de um estudo de caso. O autor explica que a função primordial dos documentos é contribuir e valorizar as evidências oriundas de outras fontes utilizadas e que é possível fazer inferências tratando-as somente como indícios que deverão ser investigados mais a fundo. (YIN, 2015).

Diante disso, no decorrer das entrevistas, documentos e informações foram sendo citadas, bem como documentos e informações disponíveis no site das startups e em outros sites especializados, buscados pela pesquisadora. Ao todo foram 55 documentos analisados, além

das entrevistas, da visita à sede das empresas, da observação dos espaços e das percepções sobre as entrevistas também foram materiais de análise, descritos na seção a seguir. Cabe destacar que este material também foi utilizado para a realização da triangulação dos dados obtidos em todas as fases de pesquisa deste trabalho.

3.4.3 Observações

Partindo-se do princípio de que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, é possível encontrar alguns comportamentos, ou condições ambientais relevantes, disponíveis para observação. (YIN, 2015). Devido às características desta técnica de coleta de dados, que permite a coleta de evidências subjetivas e de extrema relevância, é que se definiu a observação como mais uma forma de coleta de evidências.

As observações nesta pesquisa foram realizadas durante as visitas nas empresas com a finalidade de garantir que todas as informações e percepções fossem registradas. Para tanto, a pesquisadora organizou uma Agenda de Campo com anotações das percepções, assim como informações sobre as visitas feitas nas sedes das empresas e fotos digitais. Ao todo foram 37 páginas de anotações e 85 fotos, além das transcrições das 22 entrevistas.

3.5 ANÁLISE DOS DOS DADOS

Como método de análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2016) que envolve o exame, a categorização, a classificação e a combinação das evidências para iniciar o tratamento das proposições de uma pesquisa. (YIN, 2015).

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por finalidade obter indicadores (quantitativos ou não) por meio de procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2016).

De acordo com Bardin (2016) a análise de conteúdo pode ter três técnicas distintas: a) sintática: análise da estrutura do discurso por meio do tempo e modos verbais; é muito utilizada na análise de discursos políticos; b) lexical: análise da natureza e riqueza do vocabulário, quantificando as palavras de uma entrevista; c) temática: formação de categorias e subcategorias de análise a partir do recorte dos temas e respectivas frequências. O presente estudo utilizou a técnica de análise temática em todas as evidências coletadas.

A análise de conteúdo divide-se em três fases (BARDIN, 2016): a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento, inferência e interpretação dos dados, conforme pode ser verificado nas seções a seguir.

3.5.1 Pré-análise

A pré-análise é a fase da organização e preparação, definição dos documentos a serem submetidos à análise, dos objetivos e do referencial teórico que a sustenta análise, da realização de uma leitura inicial dos documentos e a elaboração de indicadores que fundamentarão a interpretação final. (BARDIN, 2016). Nesse contexto, o material foi organizado, através da seleção dos documentos, transcrição das entrevistas, das observações registradas na Agenda de Campo.

3.5.2 Exploração do Material

Na fase de exploração do material são definidas as categorias (uma das atividades mais importantes da análise de conteúdo). Nesta fase o material escrito (transcrições e anotações da agenda) foram adicionados ao software NVivo12. A partir da leitura do material, foram sendo criados nós, a partir das categorias de análise, e demarcados os trechos considerados importantes. Para este processo, o software NVivo12 foi utilizado por meio da aquisição por parte desta pesquisadora sob a licença de número NVT12-KZ000-SHK20-ORC8I-MC6AE.

Portanto, com base no referencial teórico, foram estipuladas duas categorias principais e a pré-análise foi realizada considerando as categorias descritas na próxima seção.

3.5.2.1 Categorização

Para a análise de conteúdo um dos pressupostos é a definição de categorias de análise, que foram construídas a partir da fundamentação teórica que sustentou esta pesquisa, buscando tornar objetivo o conteúdo analisado. (FLICK, 2009). O Quadro 8 apresenta as categorias de análise de conteúdo.

Quadro 8 – Categorias da Análise de Conteúdo

CATEGORIAS		ELEMENTOS	OBJETIVOS
C1	Recursos iniciais disponíveis pelo empreendedor	<p>a) “Quem sou eu?” (Identidade do empreendedor que comporta os seus próprios traços; trajetória de vida; características, habilidades e preferências);</p> <p>b) “O que eu sei?” (Base do conhecimento do empreendedor ou mesmo informações que detém; incluindo experiência anterior empresarial ou formal);</p> <p>c) “Quem eu conheço?” (Rede de contato e de relacionamento social e profissional, <i>stakeholders</i> ou partes interessadas, recursos disponibilizados pelo empreendedor (físicos e humanos)).</p>	Identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups.
C2	Lógica Causation	a) Planejamento e Estratégia (de oportunidades de longo prazo e seleção da que proporciona melhor retorno; da utilização dos recursos e capacidades possuídos; de negócios e de esforços de produção e marketing; organização e implementação de processos de controle; seleção do mercado alvo e análise competitiva; da clara visão de futuro sobre onde a empresa deve chegar).	Compreender as lógicas de decisões da Teoria <i>Effectuation</i> no ciclo de vida das startups.
	Lógica Effectuation	<p>a) Perdas Toleráveis (versus o retorno esperado);</p> <p>b) Pré-comprometimentos com potenciais <i>stakeholders</i>;</p> <p>c) Exploração das Contingências (em contraposição à exploração de conhecimento pré-existente;</p> <p>d) Controle de um Futuro Imprevisível (versus a predição de um futuro incerto).</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria 1 (C1) procurou identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores de startups por meio dos seguintes elementos de análise: “Quem sou eu? (Identidade do empreendedor que comporta os seus próprios traços; trajetória de vida; características, habilidades e preferências); b) “O que eu sei?” (Base do conhecimento do empreendedor ou mesmo informações que detém; incluindo experiência anterior empresarial ou formal); c) “Quem eu conheço?” (Rede de contato e de relacionamento social e profissional, *stakeholders* ou partes interessadas, recursos disponibilizados pelo empreendedor (físicos e humanos)).

A categoria 2 (C2) buscou compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida de startups. Destaca-se que o foco deste estudo não é enquadrar o nascimento e crescimento das startups em fases limitadas conforme apresentado no referencial teórico desta tese, mas sim buscar o processo desde o início da startup até o momento da entrevista. Com isso, buscou-se compreender as decisões sob a lógica *causation* sob os seguintes elementos de análise: a) Planejamento e Estratégia (de oportunidades de longo prazo e seleção da que proporciona melhor retorno; da utilização dos recursos e capacidades possuídos; de negócios e de esforços de produção e marketing; organização e implementação de processos de controle; seleção do mercado alvo e análise competitiva; da clara visão de futuro sobre onde a empresa deve chegar) e sob a lógica *effectuation* por meio dos seguintes elementos de análise: a) Perdas Toleráveis (versus o retorno esperado); b) Pré-comprometimentos com potenciais *stakeholders*; c) Exploração das Contingências (em contraposição à exploração de conhecimento pré-existente; d) Controle de um Futuro Imprevisível (versus a predição de um futuro incerto).

3.5.3 Tratamento, Inferência e Interpretação dos Dados

Na fase do tratamento, inferência e interpretação os dados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos. Nesse momento, os resultados são interpretados a partir do resumo realizado e verifica-se a confiabilidade da interpretação. Portanto, esta última etapa se refere ao momento de análise reflexiva e crítica. (BARDIN, 2016). Utilizando-se a lógica de replicação literal os respondentes foram examinados, analisados e interpretados individualmente para posterior análise e interpretação com o intuito de se buscar respostas aos propósitos investigativos de cada fase.

Os documentos e as observações foram as primeiras evidências a serem exploradas, analisadas e interpretadas. Posteriormente, foi realizada a exploração, análise e interpretação das narrativas das entrevistas realizadas. Com a finalidade de se codificar e enumerar as evidências, os textos das transcrições das entrevistas, das observações e dos documentos foram analisados e decompostos utilizando-se o critério semântico de categorização em todas as fases propostas, com base na fundamentação teórica. (BARDIN, 2016).

As evidências sofreram descontos ou redução dos textos da análise e para tanto foi utilizada a técnica de abreviação da análise de conteúdo. (FLICK, 2009). Isso significa que o material coletado foi parafraseado, ou seja, trechos e paráfrases menos relevantes e que possuíam significados iguais foram omitidos (primeira redução) e paráfrases semelhantes foram condensados e resumidos (segunda redução).

Para a sustentação dos dados levantados em cada fase de pesquisa procurou-se abordar as respectivas categorias a partir da fundamentação teórica e identificou-se a convergência de provas em relação ao fenômeno estudado. Portanto, ao associar as entrevistas realizadas com os dados secundários e as anotações desta pesquisadora, foi possível realizar a triangulação dos dados. (YIN, 2015).

Dessa forma foi possível compreender os eventos, sua apresentação, assim como as discrepâncias entre as declarações dos entrevistados, como um meio de obter perspectivas adicionais sobre questões-chave. (CORLEY; GIOIA, 2004). Essa estratégia auxilia em análises mais completas, pois leva em consideração mais de uma fonte de informação. (FLICK, 2009). Utilizando tanto dados primários quanto secundários, a triangulação visa obter maior validade e confiabilidade, ao se coletarem dados em momentos diferentes, de fontes distintas ou por meio de mais de um instrumento único, no estudo do mesmo fenômeno.

A próxima seção apresenta os critérios de validade e confiabilidade do estudo de caso.

3.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO

Um estudo de caso deve abranger quatro condições vinculadas a sua qualidade: validade do construto, validade interna, validade externa e de confiabilidade. (YIN, 2015). A validade do construto estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo e como tática, utiliza-se fontes múltiplas de evidências e estabelece-se o encadeamento dessas evidências. (YIN, 2015).

Para este estudo foram utilizadas fontes múltiplas de evidências, ao se coletar informações através dos documentos e entrevistas com os sujeitos relacionados ao fenômeno e através da observação sobre o contexto do estudo de caso, como demonstra-se no Quadro 9.

Quadro 9 – Indicadores de Fontes de Evidências

TIPO	TOTAL
1) Entrevistas	22
2) Documentos	55
3) Registros das Observações	122
Total	199

Fonte: Elaborado pela autora.

A validade interna diz respeito a análise dentro dos casos. (YIN, 2015). Esse critério foi atendido, uma vez que cada caso foi descrito e analisado de acordo com as categorias previamente estabelecidas, e com base em referencial teórico. Por sua vez, a validade externa estabelece o domínio em que as descobertas de um estudo podem ser generalizadas em contextos sociais. (YIN, 2015). No presente estudo foram analisados nove casos e a partir de cada caso foram destacados os pontos comuns, além do cruzamento com a literatura. A análise dos casos contribuiu para enriquecer o estudo e produzir generalizações analíticas em relação ao foco deste estudo.

A confiabilidade demonstra que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados, ou seja, se refere ao grau em que diferentes observadores obteriam o mesmo resultado do estudo. (YIN, 2015). Como tática utiliza-se o protocolo e desenvolve-se o banco de dados para o estudo de caso. O protocolo para o estudo de caso é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o (s) pesquisador (es) a realizar (em) a coleta de dados.

Apesar de a autora deste trabalho ser a única pesquisadora de campo, o respectivo protocolo encontra-se no “Apêndice A”, conforme já citado anteriormente, e devido à questão da confiabilidade ser uma característica buscada por este estudo, o protocolo guiou os procedimentos e decisões metodológicas desta pesquisa. Assim, o protocolo e a apresentação dos documentos analisados possibilitaram garantir a confiabilidade do presente estudo.

A validade e a confiabilidade dos resultados de um estudo de caso são provenientes da aplicação de mais de uma técnica de coleta de dados, podendo, estas evidências, serem capturadas através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Essa diversidade de fontes de evidências possibilitou o desenvolvimento de uma triangulação de dados ou de linhas convergentes de investigação, tornando mais convincentes as conclusões deste estudo. (YIN, 2015).

Ainda, relativamente à confiabilidade da interpretação dos resultados o presente estudo utilizou da técnica de estabilidade que consistiu na repetição do processo de interpretação em diferentes momentos e pela mesma pessoa que, na presente pesquisa, foi realizada pela pesquisadora. (YIN, 2015). A partir das táticas e cuidados metodológicos apresentados procurou-se aumentar a qualidade dos resultados obtidos com este estudo de caso múltiplos. Na seção a seguir apresenta-se o Desenho de Pesquisa deste estudo.

3.7 DESENHO DE PESQUISA

O Desenho de Pesquisa tem como objetivo facilitar a identificação da sequência das fases para a realização desta tese por meio da representação gráfica, conforme Figura 3 apresentada ao final da descrição das fases.

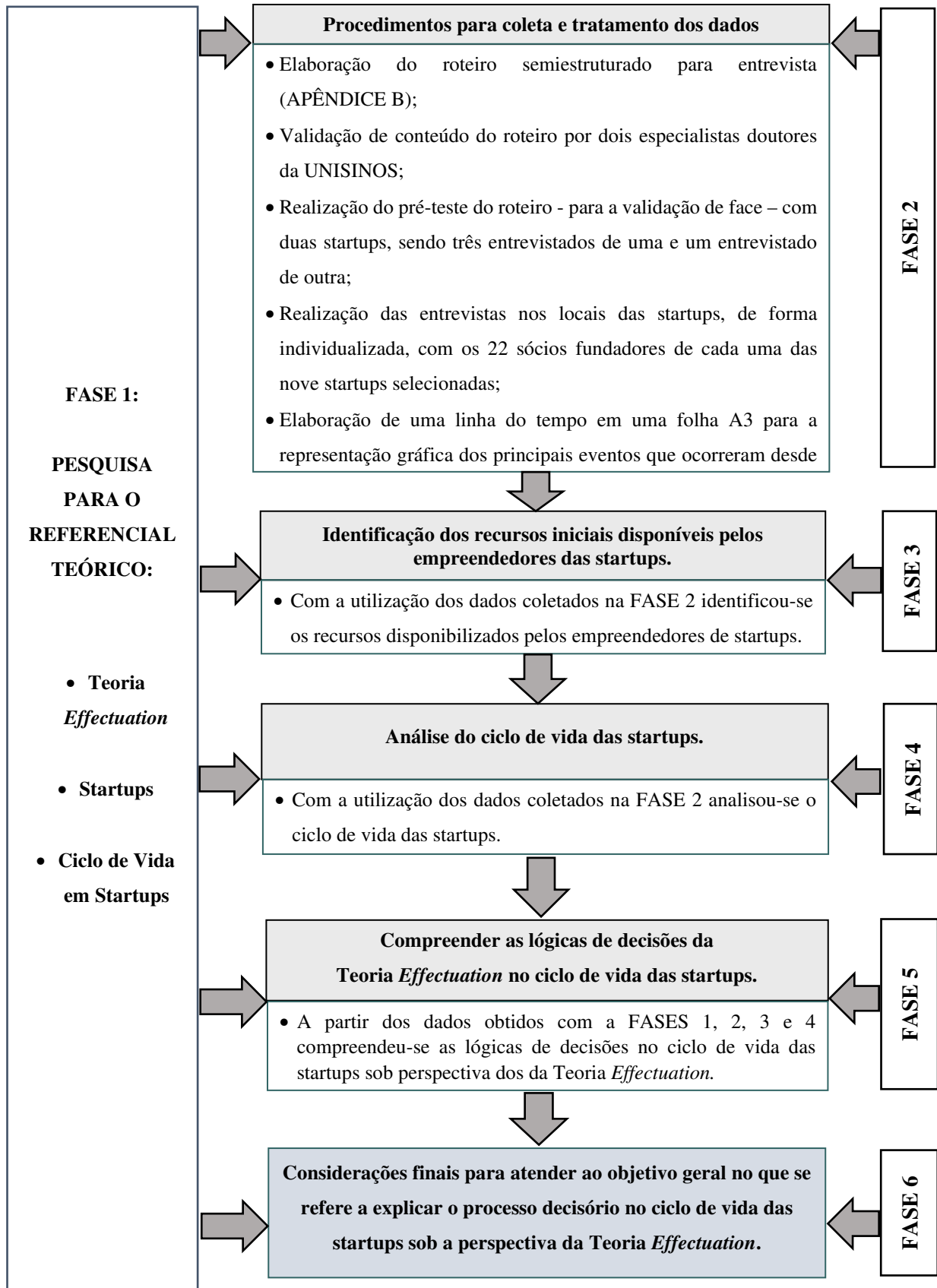
A **Fase 1** refere-se à elaboração do referencial teórico e teve por finalidade embasar teoricamente o estudo para a definição da questão-problema, dos objetivos geral e específicos e para todas as posteriores fases do trabalho. Esta etapa proporcionou a realização do debate acerca dos conceitos inseridos nas noções da Teoria *Effectuation*, Startups e Ciclo de Vida em Startups. Para tanto, pesquisou-se artigos, relativos a essas temáticas, publicados em periódicos internacionais disponibilizados na base de dados, em livros e outras bibliografias relacionadas, conforme apresentado no segundo capítulo desta tese sob o título "Referencial Teórico".

A **Fase 2** refere-se aos procedimentos para a coleta e tratamento dos dados. Esta fase caracteriza-se pela: elaboração do roteiro semiestruturado para entrevista (APÊNDICE B); validação de conteúdo do roteiro por dois especialistas doutores da UNISINOS; pelo pré-teste do roteiro - para a validação de face - com três respondentes sócios fundadores de uma startup e um sócio de outra startup, que foram descartados pelo fato destas startups não se enquadrarem nos parâmetros definidos para esta pesquisa; realização das entrevistas no local da empresa, de forma individualizada, com os 22 sócios fundadores de cada uma das nove startups selecionadas; elaboração de uma linha do tempo em uma folha A3 para a representação gráfica dos principais eventos que ocorreram desde o surgimento da startup até a data da realização da entrevista; pelo registro de observações realizadas no decorrer das entrevistas; pela transcrição das gravações das entrevistas e análise dos dados, com a utilização do Software Nvivo12 e pela triangulação das evidências (entrevistas, documentos e observações).

A **Fase 3** refere-se à identificação dos recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups, para atender ao objetivo específico "a" seguida da **Fase 4** que se refere à análise do ciclo de vida das startups, para o atendimento do objetivo específico "b".

A **Fase 5** objetivou compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida das startups, para atender ao objetivo específico "c" que tem na sequência a **Fase 6** buscou a validade nomológica e compreendeu as considerações finais para atender ao objetivo geral no que se refere a explicar o processo decisório no ciclo de vida das startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*.

Figura 3 - Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar, individualmente, os nove casos pesquisados, com o intuito de capturar as particularidades de cada uma das startups para explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*.

A apresentação dos nove casos inicia-se pela caracterização de cada um dos sócios fundadores das startups que foram entrevistados. Justifica-se pelo fato de que, pela perspectiva da Teoria *Effectuation* (SARASVATHY, 2001), as empresas são criadas partindo-se do princípio de que a ação, que leva o sujeito a empreender inicia-se por uma análise pessoal acerca dos recursos disponíveis desses empreendedores, ou seja, a Teoria *Effectuation* considera a existência de questões pessoais dos empreendedores, que antecedem a fundação de uma empresa e que acompanham no decorrer da trajetória do empreendedor, a partir de quem são, o que sabem e quem conhecem. Após a apresentação dos sócios fundadores, apresentam-se quadros que caracterizam os empreendedores de cada caso para contribuir no atendimento ao objetivo específico “a” desta tese (identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups).

Na sequência, tem-se a contextualização do negócio da startup, dos principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida de cada caso, desde o surgimento da ideia do negócio até o momento em que ocorreram as entrevistas para a coleta de dados desta pesquisa. Ao final dessa contextualização, apresentam-se quadros que sintetizam os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida de cada um dos casos.

4.1 CASO S1

O Caso S1 é uma startup fundada por cinco sócios, que se conheceram na universidade, e que possuem conhecimentos em negócios digitais, tecnologias móveis, segurança da informação e métodos ágeis.

O sócio E1 tem vinte e sete anos de idade e sua família é de origem de classe média, sendo filho de pai bancário e mãe professora estadual. É exigente consigo mesmo na busca pelo domínio de conhecimentos que julga necessário para alcançar a excelência nas atividades que atua e, por isso, busca por conhecimentos diversos, além da computação, como por exemplo a Psicologia, para buscar o domínio no que faz na área de desenvolvimento de sistemas. Em

relação a sua formação acadêmica cursou o ensino médio técnico em informática; graduou-se em Sistemas de Informação e fez Mestrado em Ciências da Computação (CC) pela FURG. E1 tem experiência profissional em diferentes áreas de tecnologia tanto no campo acadêmico quanto privado (bolsista de iniciação científica, estágios, incubou projeto na incubadora antes da startup S1, mas não teve continuidade). Teve experiência internacional quando foi aprovado pelo programa luso-brasileiro do Santander Universidades, em Portugal, para estudar TI Verde, por seis meses, no Instituto Superior da Ciência, do Trabalho e da Empresa, que era um braço do Instituto Universitário de Lisboa.

O sócio E2 nasceu em Rio Grande, cidade onde empreendeu a S1, sendo o único sócio entre os cinco, que não veio de outra cidade. Tem trinta e três anos e sua família é de classe média baixa. Sempre gostou de programar em computador, principalmente na área de desenvolvimento de jogos. Graduou-se em Engenharia de Computação e fez Mestrado em Ciência da Computação na FURG. E2 tem experiência em diferentes áreas de tecnologia tanto acadêmica quanto privada (bolsista de iniciação científica, estágio e participação do projeto de TI Verde e inteligência artificial). Participou de cursos de empreendedorismo como o SEBRAE LAB e Empretec, que considerou experiências únicas, principalmente, em razão de contribuir para a mudança de comportamento.

O E3 é do estado de Minas Gerais. Tem vinte e quatro anos de idade e tinha dezessete quando veio para o Rio Grande do Sul para cursar a faculdade de Sistemas e Informação na FURG. E23 sempre gostou de empreendedorismo, de startups e quando veio para o sul começou a ver que não tinha muita oportunidade e ficou um pouco frustrado, mas ao mesmo tempo procurava se motivar. E3 tem interesse por leitura e novos conhecimentos e considera-se que possui personalidade extrovertida o que possibilitou a ampliação de contatos. Considera-se ainda com personalidade empreendedora, pelas atividades que demonstrou fazer, pois teve experiência em vendas pela internet com negócios próprios, bem como criação de aplicativo para fazer cardápio para o restaurante da universidade. Também teve experiência acadêmica em projetos de iniciação científica junto com os atuais sócios e teve vivência internacional em Portugal por seis meses no Instituto Superior da Ciência, do Trabalho e da Empresa, do Instituto Universitário de Lisboa.

O E4 é de Minas Gerais e tem trinta anos de idade e sua família sempre incentivou a continuidade dos estudos. Na família somente a irmã empreendeu e investiu em uma farmácia, por ser farmacêutica de formação, após desistir de cargo público. E4 considera-se com capacidade de assumir riscos (ao largar tudo e vir para o sul) e possui facilidade de relacionamento, bem como determinação no alcance dos objetivos pessoais. Formou-se em

Engenharia de Computação e fez Especialização em Engenharia de Software em Belo Horizonte sendo que o Mestrado e Doutorado, em andamento, em Engenharia de Computação, na FURG. Anteriormente trabalhou em empresas do setor de tecnologia durante quatro anos como analista de sistemas e desenvolvedor de software, em uma das maiores empresas de nobreak do Brasil.

O E5 é filho de professora estadual e o pai possui uma empresa de eletrônica, tem vinte e seis anos e veio de Boa Vista do Buricá para estudar Sistemas de Informações na FURG. E5 relata que o pai nunca falou para ele fazer algo específico, mas a mãe queria que eu estudasse e fizesse mestrado ao invés de empreender, pois sempre quis ter sua própria empresa. Desde pequeno estudou cursos de informática, formou-se em Sistemas de Informações e teve experiência anterior, na área acadêmica, em projetos de tecnologia (Tecnologia Verde e aplicativo para restaurante universitário) e na área privada em estágio na área de programação.

Entre os cinco sócios da S1, E2 é o único da cidade, pois os demais vieram de outros lugares: dois são mineiros e dois são de outras cidades do Rio Grande do Sul. Todos os sócios se conheceram na FURG onde estudaram, bem como foi onde receberam o convite para abrir uma empresa para prestar serviço para o projeto do Arranjo Produtivo Local (APL), pela oportunidade de contatos com professores e colegas da Universidade. Isso somente ocorreu pelo fato de estarem inseridos no meio acadêmico. Pela faixa etária e ambiente em que se encontravam (moravam com estudantes que tem o hábito de solicitar lanches para tele-entrega) oportunizou a ideia do negócio.

Todos foram integrantes na criação de uma primeira empresa que foi criada para o projeto APL em convênio com a FURG, que acabou não sendo realizado. Como já tinham a empresa, os sócios iniciaram a desenvolver sites e campanhas de marketing para algumas empresas na cidade de Rio Grande, para pagar os custos com o contador e, posteriormente, utilizaram esta empresa para desenvolver as soluções para o segmento de *food service*, foco da S1.

O Quadro 10 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S1 e, na sequência desta seção, continua-se com a contextualização do ciclo de vida do presente caso.

Quadro 10 – Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S1

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES				
		E1	E2	E3	E4	E5
Identidade (“quem é ele”)	CARACTERIZAÇÃO	Família de classe média. Cidade natal não é onde empreendeu a startup. Exigente consigo mesmo pelo domínio de conhecimentos que julga necessário para alcançar a excelência nas atividades que atua. Busca por conhecimentos diversos (Psicologia) para buscar o domínio no que faz na área de desenvolvimento de sistemas. Pela faixa etária e ambiente em que se encontrava (morava com estudantes que tem o hábito de solicitar lanches por tele-entrega) oportunizou a ideia do negócio.	Família de classe baixa. Cidade natal é onde empreendeu a startup. Sempre gostou de programar em computador. Pela faixa etária e ambiente em que se encontrava (morava com estudantes que tem o hábito de solicitar lanches por tele-entrega) oportunizou a ideia do negócio.	Cidade natal não é onde empreendeu a startup. Tem interesse por leitura e novos conhecimentos. Personalidade extrovertida o que possibilitou a ampliação de contatos por meio de festas que realizava. Gosta de ganhar dinheiro. Perfil empreendedor, pelas atividades que demonstrou fazer.	Família incentivou a continuidade dos estudos; Cidade natal não é onde empreendeu a startup S1. Capacidade de assumir riscos (ao largar tudo e vir para o sul). Facilidade de relacionamento. Determinação no alcance dos objetivos pessoais. Pela faixa etária e ambiente em que se encontrava (morava com estudantes que tem o hábito de solicitar lanches por tele-entrega) oportunizou a ideia do negócio.	Filho de professora da rede pública estadual e de pai empreendedor de pequeno negócio em prestação de serviços em eletrônica. Cidade natal de pequeno porte e diferente da cidade onde empreendeu a startup S1. Mãe incentivadora para a realização e priorização de mestrado ao invés de empreender. Pela faixa etária e ambiente em que se encontrava (morava com estudantes que tem o hábito de solicitar lanches por tele-entrega) oportunizou a ideia do negócio.
		Conhecimento (“o que ele sabe”)	Formação acadêmica no ensino médio técnico em informática. Graduação em Sistemas de Informação e Mestrado em Ciências da Computação. Experiência anterior em diferentes áreas de tecnologia tanto acadêmica quanto privada (bolsista de iniciação científica, estágio, participação do projeto de TI	Formação acadêmica na graduação em Engenharia de Computação e Mestrado em Ciência da Computação. Experiência anterior em diferentes áreas de tecnologia tanto acadêmica quanto privada (bolsista de iniciação científica,	Formação acadêmica em Sistemas de Informações. Experiência em vendas pela internet com negócios próprios. Criação de aplicativo para fazer cardápio junto com o atual sócio. Experiência anterior acadêmica em projetos de iniciação científica	Formação acadêmica em Engenharia de Computação, Especialização em Engenharia de Software, Mestrado e Doutorado, em andamento, em Engenharia de Computação. Experiência anterior em empresas do setor de tecnologia;

		Verde e inteligência artificial; Integrante na criação da empresa para o projeto APL. Incubou projeto na incubadora antes da startup S1. Experiência internacional em universidade de Portugal.	estágio, participação do projeto de TI Verde e Inteligência Artificial. Integrante na criação da empresa para o projeto APL.	junto com os atuais sócios. Experiência internacional em universidade de Portugal. Integrante na criação da empresa para o projeto APL.	Integrante na criação da empresa para o projeto APL.	empresa para o projeto APL.
Rede de Relacionamento (“quem ele conhece”)		Na Universidade FURG onde estudou e conheceu os sócios, bem como onde recebeu o convite para abrir uma empresa para prestar serviço para o projeto APL; oportunidade de contatos com professores e colegas da Universidade; estar inserido no meio acadêmico (FURG) e empreendedores.	Na Universidade FURG onde estudou e conheceu os sócios, bem como onde recebeu o convite para abrir uma empresa para prestar serviço para o projeto APL; Oportunidade de contatos com professores e colegas da Universidade; Estar inserido no meio acadêmico (FURG) e empreendedores.	Na Universidade FURG onde estudou e conheceu os sócios, bem como onde recebeu o convite para abrir uma empresa para prestar serviço para o projeto APL. Oportunidade de contatos com professores e colegas da Universidade. Estar inserido no meio acadêmico (FURG) e empreendedores.	Na Universidade FURG onde estudou e conheceu os sócios, bem como onde recebeu o convite para abrir uma empresa para prestar serviço para o projeto APL. Oportunidade de contatos com professores e colegas da Universidade. Estar inserido no meio acadêmico (FURG) e empreendedores.	Na Universidade FURG onde estudou e conheceu os sócios, bem como onde recebeu o convite para abrir uma empresa para prestar serviço para o projeto APL. Oportunidade de contatos com professores e colegas da Universidade. Estar inserido no meio acadêmico (FURG) e empreendedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

O caso S1 atua no ramo de automatização especializada em atendentes virtuais por meio de *chatbots* (programa de computador que utiliza inteligência artificial para imitar conversas com usuários de várias plataformas e aplicativos) para criar canais automatizados de relacionamentos para micro e pequenos negócios dos setores de *food service*. O *chatbot* com Inteligência Artificial, conhecido também como atendente virtual, é o principal serviço oferecido pela S1. Essa tecnologia possibilita, então, interpretar as mensagens dos clientes de *deliveries* e responder adequadamente pelas redes sociais, como WhatsApp e Facebook. O *chatbot* inteligente é o grande destaque e diferencial em relação as empresas concorrentes, pois ele realmente simula uma conversa com o cliente e é capaz de realizar o atendimento com naturalidade. Se o cliente desejar, ele ainda pode personalizar as mensagens padrões que são enviadas, para que o *chatbot* fique com a personalidade do *delivery*. Assim, S1 tem o intuito de comunicar empresas e clientes nas redes sociais de maneira pessoal considerando-se que os pequenos e médios estabelecimentos não disponibilizam atendimento on-line e também porque os clientes querem agilidade e facilidade no atendimento.

Diante disso, o problema que a startup S1 procura resolver é auxiliar os estabelecimentos de *food service* a não perder vendas por esses canais de comunicação. Portanto, o serviço prestado pela S1 é totalmente voltado para gestores de pequenos e médios estabelecimentos com modelos específicos de *bots* de acordo com cada negócio. Tem inteligência artificial através de Processamento de Linguagem Natural (NLP), e componentes de *apps* dentro do próprio *chat*. Realizam automatização com o robô no WhatsApp e Facebook com o cardápio digital, site, ponto de venda e um painel gerenciador, que agrupa todos os pedidos e possibilita que eles sejam aceitos para produção e impressos de forma automática. No painel, ainda, são disponibilizados os relatórios de venda e dos clientes para colaborar com o gerenciamento dos pedidos e pensando nas estratégias de vendas, a empresa também possibilita que o cliente tenha um programa de fidelidade, pesquisa de satisfação e cupom de desconto para serem utilizados no *delivery*. Ainda não possuem o robô no Instagram, mas está nos planos de implantação.

A plataforma está presente em vinte e cinco estados brasileiros, sendo utilizada por proprietários de restaurantes, pizzarias, hamburguerias, açáferias, lancherias, cafeterias, empresas de sushi, marmitex, bebidas, salgados e doces o que já movimentou em mais de cinco milhões de atendimentos e já movimentou mais de vinte e cinco milhões de reais. Com a expansão dos serviços para mais de mil estabelecimentos de *deliveries*, S1 possui atualmente mais de trinta colaboradores e tem sede na cidade de Rio Grande, RS. A equipe está distribuída

nos setores de marketing, comercial, produto e suporte, que fica disponível aos clientes todos os dias, inclusive finais de semana e feriados.

A ideia da startup surgiu como consequência do hábito de pedir lanche por entrega, porém, em um desses dias em que os atuais sócios queriam pedir um lanche, nenhum dos cinco tinham crédito no celular para telefonar. Tentaram outros canais como o Facebook e envio de mensagem para o estabelecimento, mas não obtiveram retorno por nenhum desses dois meios de comunicação. Os cinco amigos tiveram que ir a pé até a lancheria para pedir o lanche. Então, se deram por conta que as lancherias de pequeno e médio porte não têm mão de obra suficiente, não estão conectadas nas redes sociais, bem como nos canais de comunicação que possuem e, portanto, não se comunicam com os seus clientes por estes meios. Em outubro de 2017 começaram a desenvolver a plataforma e como tinham os sócios como principal capacidade serem desenvolvedores, em janeiro de 2018 já poderiam comercializar, porém não existia uma equipe comercial e também não tinham critérios de vendas.

No início do ano de 2018 iniciaram vendendo de porta em porta, porém o custo era caro em razão do combustível. Além disso, neste ano de 2018 ocorreu a queda do Polo Naval na cidade de Rio Grande e houve uma evasão dos inúmeros funcionários que tinham vindo para trabalhar. Em setembro de 2018 começaram o processo de aceleração na Wow por uma indicação de um professor da FURG e no final de 2018, passaram também em um programa de aceleração do Inovativa Brasil, o maior programa de aceleração da América Latina em que não precisava entregar um parte da startup e também não tinha investimento. Com os recursos recebidos os sócios investiram tudo na startup e entre outubro e novembro e começaram a desenvolver os processos, da parte comercial e os processos de marketing. S1 chegou no final de 2018 com alguns clientes, em torno de oito ou dez, isso porque nesse meio tempo foi saindo muita gente, que não pagava e não cadastravam os cartões no sistema. Então, 2018 foi um ano muito difícil, de muito aprendizado, tanto para o time comercial, quanto para o time de produto, pois não estavam vendo resultados, os próprios sócios não estavam motivados, porque não gerava retorno e tinham um pró-labore de 200 reais cada sócio por mês.

A partir de março de 2019 os cinco sócios começam a realmente a operar dentro da empresa e resolvem contratar o time comercial e investir também no marketing com o capital recebido das aceleradoras. Até o final de 2019 a S1 finaliza o ano crescendo dois mil por cento e cresce em três vezes o número dos colaboradores, contanto com os cinco sócios, tinham quinze pessoas no final de 2019.

Para o futuro da S1 os sócios pretendem reter e conquistar o mercado do segmento, até

junho de 2020 em 0,06% do mercado de delivery no Brasil que hoje conta com aproximadamente quinhentos mil estabelecimentos. Pretendem realizar por meio do investimento em marketing digital e por isso também tem a meta de buscar recursos financeiros para investimento por meio da primeira rodada, captação com alguns grupos, principalmente, com um grupo proprietária do Ifood que conhece esse mercado e a Canarian. Ainda em 2020 a meta do trimestre é a retenção de clientes e, além disso, planejam ser *Data Driven Marketing* (marketing orientado a dados é um processo pelo qual os profissionais de marketing obtêm insights e tendências com base em análises detalhadas e informadas por números).

O Quadro 11 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S1 e, na sequência, a próxima seção apresenta o Caso S2.

Quadro 11 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S1

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2017	Surgimento da ideia.	<ul style="list-style-type: none"> • A parceria e o laço de amizade formados entre os sócios trouxeram a confiança e dedicação a empresa, bem como o compartilhamento do sonho em comum fez sentido para a realização do negócio. • Compreensão e apoio em momentos difíceis na vida pessoal de cada um. • A questão humana antes do negócio em si. • A vontade e o empenho de todos em querer e fazer dar certo. • Estarem cercados de pessoas com competência e dedicadas ao trabalho. • Ter foco na startup. • Ter um espaço físico para trabalhar e estar no Parque Tecnológico. • Motivação pelo o que se fazem; • Participação da aceleradora não somente pelo dinheiro, mas, principalmente, pela confiança que depositaram, mentorias recebidas e conhecimento apreendido; • Rede de contatos. • O fato de não terem planejado o negócio não fez diferença para ele dar certo, mas sim a importância do “fazejamento” que significa fazer sem planejamento, ou seja, fazer, errar, aprender, fazer de novo, errar de novo, aprender de novo até acertar. • Mudar o pensamento de desenvolvedores para gestores. • Muitos aprendizados em pouco tempo. • Modelo de negócio acelerado e mutante.
2018	Plataforma para comercialização.	
	Primeiros desafios.	
	Processo de vendas.	
	Primeira participação no processo de Aceleração da Wow, sem sucesso.	
	Período crítico.	
	Identificação de melhorias e estruturação.	
	Participação no Programa de Aceleração do Inovativa Brasil.	
	Participação de Programa de Capacitação do SEBRAE.	
	Aprovação para a segunda fase do Inovativa Brasil.	
	Nova tentativa de participação da aceleradora Wow, com sucesso.	
Selecionados pela aceleradora Wow com recebimento de investimento de R\$ 50.000,00		
Reestruturação do Quadro Societário e de funções da empresa.		
Período crítico para definição de processos e de metas.		
2019	Funções dos sócios definidas na startup.	
	Participação de Workshop em Florianópolis.	
	Desenho do processo comercial.	
	Mudança do pensamento operacional para o gerencial.	
	Dinheiro da aceleradora em caixa e necessidade de estruturação e planejamento do dinheiro.	
	Processos definidos.	
	Primeiros investimentos externos e contratações de pessoas.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 CASO S2

O caso S2 possui atualmente dois sócios, a E6 e o E7. A sócia E6 tem vinte e cinco anos e é a única mulher do grupo de empresas pesquisadas nesta tese. É filha de pai aposentado por invalidez e de mãe costureira. Seu pai a incentivava a buscar um emprego fixo, porém E6 sempre considerou sua mãe uma empreendedora que cuidava do seu próprio negócio e queria seguir este caminho. E6 considera-se uma pessoa com personalidade inquieta e curiosa e aprendeu a ler antes de entrar na escola. Foi criada com poucos recursos financeiros e desde a adolescência buscava meios de ganhar o próprio dinheiro. Então, quando criança foi babá, pintava pano de prato, fazia arranjos de flores de garrafa pet, fazia várias coisas e vendia, para guardar dinheiro e comprar coisas que queria. Assim, com doze anos de idade, comprou seu primeiro computador e, a partir desse momento, decidiu que iria trabalhar com programação. Com quinze anos E6 trabalhou como menor aprendiz (programa do governo) e com isso juntou dinheiro para pagar o curso técnico em informática, mas só cursou a parte que a interessava que era a área da programação. Estagiou em uma empresa de informática na área de programação com dezesseis anos de idade e, depois, durante a faculdade, teve bolsa de iniciação científica e, trabalhava em paralelo, como *freelancer* na área de informática. Pelotas, onde empreendeu a S2, não é sua cidade natal. Mudou-se de Lajeado para Pelotas em 2013 para cursar Ciência da Computação na UFPEL por estímulo de um primo que a incentivava a estudar em uma instituição federal. Porém, abandonou a faculdade na metade por considerar que curso não atendia às suas expectativas de aprendizagem porque não tinha o ritmo que E6 imaginava, bem como não era voltado para o mercado de trabalho. Conheceu o atual sócio E7, em 2016, por intermédio dos movimentos políticos que participava durante a faculdade.

O sócio E7 foi criado pela avó materna que o estimulava a cursar Direito para fazer concurso público e ter estabilidade, assim como seu pai. Sempre gostou da área de negócios e tem como característica ser curioso. E7 é formado em Economia, mas tem os cursos de Direito e Engenharia da Produção incompletos, ambos pela UFPEL. Fez pós-graduação pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em Porto Alegre, RS. Realizou atividades extracurriculares durante a faculdade, como por exemplo, a participação em movimentos políticos. Trabalhou em banco privado e tentou testes de *trainee* para ingressar em empresas após formado, mas não conseguiu. Trabalhou também como corretor de imóveis com um amigo e como não deu retorno, resolveu parar e focar em estudar para concursos públicos, por pressão familiar, o que fez por um ano. Conheceu o primeiro sócio durante o curso de Engenharia da Produção. A ideia da S2 surgiu

para atender ao projeto de final de curso de pós-graduação. A dupla decidiu empreender a ideia em 2016, mas queriam mais um sócio do sexo feminino. Foi então que E7 lembrou que conhecia uma participante do movimento político, que era a E6, e a convidou para ingressar como sócia da S2. O Quadro 12 apresenta os recursos iniciais disponíveis do Caso S2

Quadro 12 – Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S2

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES	
		E6	E7
<p>Identidade (“quem é ele”)</p>	<p>CARACTERIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Única mulher do grupo de empresas pesquisadas nesta tese. • Filha de pai aposentado por invalidez e de mãe costureira e que a incentivavam a buscar um emprego fixo como operadora de caixa. • Criada com pouco recurso financeiro. • Personalidade inquieta e curiosa. • Aprendeu a ler antes de entrar na escola. • Desde a adolescência buscava meios de ganhar o próprio dinheiro e com doze anos de idade comprou seu primeiro computador e decidiu que iria trabalhar com programação. • Cidade natal diferente do local onde empreendeu a startup. Mudou-se de Lajeado para Pelotas em 2013 para cursar a faculdade por estímulo de um primo que a incentivava a estudar em uma instituição federal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criado pela avó materna que o estimulava a cursar Direito para fazer concurso público e ter estabilidade; • Filho de pai diplomata. • Sempre gostou da área de negócios e tem como característica ser curioso.
		<ul style="list-style-type: none"> • Fez curso técnico em computação; • Trabalhou com quinze anos de idade como menor aprendiz. • Estagiou em empresa de informática na área de programação com dezesseis anos de idade. • Ingressou no Curso de Ciência da Computação da UFPEL e abandonou o curso na metade por não atender as suas expectativas de aprendizagem. • Durante a faculdade tinha bolsa de iniciação científica e trabalhava como <i>freelancer</i> na área de informática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formado em Economia. Cursou Direito e Engenharia da Produção incompletos, ambos pela UFPEL. • Pós-graduado (MBA) pela FGV. • Realizou atividades extracurriculares durante a faculdade. • Trabalhou em banco. • Tentou testes de <i>trainee</i> para ingressar em empresas após formado, mas não conseguiu ser aprovado. • Trabalhou como corretor de imóveis. • Estudou para concursos públicos por um ano (por pressão familiar).
		<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu o sócio E7 em 2016 por intermédio dos movimentos políticos que participava durante a faculdade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu o primeiro sócio no curso de Engenharia da Produção em 2016 e que dizia que deveriam ter uma mulher de sócia. E7 conheceu E6 no movimento político e a convidou para ingressar como sócia da S2.
<p>Conhecimento (“o que ele sabe”)</p>			
<p>Rede de Relacionamento (“quem ele conhece”)</p>			

Fonte: Elaborado pela autora.

A startup S2 funciona como uma plataforma que disponibiliza serviços de limpeza e conecta clientes e profissionais de limpeza por meio desta ferramenta on-line. O uso da ferramenta é totalmente gratuito para os profissionais cadastrados que possuem acesso ao aplicativo e podem, principalmente: ter acesso a agenda do aplicativo para liberar os dias e horários que podem trabalhar; escolher os bairros da sua cidade que querem atender; ter acesso a relatórios de limpezas e financeiros; receber notificações no celular quando novas limpezas são agendadas, entre outros. Os horários liberados pelos profissionais em suas agendas do aplicativo, são disponibilizados no site para que os clientes possam contratar limpezas por hora com profissionais que levam os produtos de limpeza para executar o serviço. Quanto mais horários o profissional liberar, mais pedidos de limpeza poderá receber. O pagamento pelo cliente pode ser feito com o cartão de crédito, sendo que os itens de limpeza, alimentação e o transporte do profissional já estão inclusos no custo do serviço. Desde que foi criada, já pagou mais de dois milhões de reais aos diaristas e parceiros, através da plataforma disponível em site e aplicativo.

No início da empresa, os sócios tentaram seguir algumas ideias de pesquisa. Então, no final de 2016, colocaram um site no ar apresentando a solução que estavam dispostos a desenvolver e perguntavam se as pessoas tinham interesse em comprar. Tiveram em torno de cento e poucas respostas confirmando o interesse.

No início de 2017, apresentaram a proposta da startup em uma banca de pré-incubação na incubadora Conectar da UFPEL. Porém, não esperaram até serem incubados para iniciar o negócio. Em janeiro de 2017, procuraram algumas diaristas para trabalhar com eles e, em fevereiro já estavam vendendo pelo Facebook, mas era muito teste ainda e não estavam encontrando um meio de como fazer. A S2 foi iniciada com o capital próprio pelos três sócios e foi fundada, formalmente, em junho de 2017, mas a primeira venda foi realizada em fevereiro de 2017. Na metade do ano de 2017 um professor que estava na banca de pré-incubação acreditou na ideia e investiu na S2 com um aporte “anjo”.

O processo de compra com meio de pagamento on-line, aconteceu em setembro ou outubro de 2017. Nessa época que implantavam essa parte automatizada, estavam participando do Startup RS, e o mentor lançou um desafio que era expandir sem sair fisicamente de Pelotas. e fizeram uma expansão para Santa Maria e outra para Rio Grande.

Nesse mesmo ano de 2017 conseguiram um investimento da aceleradora Wow, assim, um grupo de investidores ficou com 8% da empresa por meio de um contrato de mútuo conversível, como se fosse uma dívida, em que podem trocar a dívida por participação. No final

do mesmo ano, também ganharam um edital do governo a fundo perdido, que foi o Startup Brasil no valor de duzentos mil reais para utilizar somente em bolsas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). A participação no Startup RS possibilitou duas grandes conquistas fundamentais para a expansão do negócio da S2: conseguiram o apoio da Wow Aceleradora, que investiu cento e cinquenta mil reais, e foram uma das cinquenta vencedoras do Programa Startup Brasil, do Governo Federal, que destinou duzentos mil reais como incentivo financeiro para S2 e demais vencedoras. Este capital foi essencial para a S2 assegurar os novos mercados e se qualificar.

O site oficial da S2 foi lançado em novembro de 2017 e foi então que pararam de receber o dinheiro dos clientes nas próprias contas e o processo ficou um pouco mais automático, pois a diarista começou a receber automático também, porque até esse momento iam toda a semana na lotérica fazer depósito nas contas das diaristas. As entrevistas com as candidatas começaram a ser mais on-line e fizeram vários testes de formas de prestação de serviços.

No início de 2018 contrataram dez estagiários com os recursos do CNPQ e começaram a se expandir geograficamente em média uma cidade por mês no ano de 2018 e em 2019 também se manteve o crescimento. Tiveram ainda o investimento da Follow On e do Inovativa Brasil, em 2018, que é um programa de mentoria, não tem dinheiro envolvido.

Atualmente, o serviço está disponível nos estados de Santa Catarina, Paraná e no Rio Grande do Sul nas cidades de Pelotas, Santa Maria, Rio Grande e em outros nove municípios do Estado, bem como na capital gaúcha, Porto Alegre, nos bairros Bom Fim, Cidade Baixa, Centro Histórico e Menino Deus. Atualmente a startup tem quinze colaboradores e mais os dois sócios trabalhando.

Em 2019 focaram em crescer o *Market Share* nas cidades em que estavam e no final de 2019 focaram em outras dez cidades nesse mesmo ano conseguiram aproximadamente 400 mil reais com nove investidores anjos que foram buscar, sendo um de Pelotas e os demais de São Paulo e Porto Alegre.

Já foram distribuídos para diaristas mais de dois milhões de reais, desde que a S2 iniciou suas atividades, sendo que em dezembro de 2019 uma diarista recebeu dois mil e setecentos reais. A S2 não ganha porcentagem desses valores, mas sim um valor fixo independente das horas trabalhadas, ou seja, as diaristas pagam para a startup conseguir limpeza para elas, independentemente de quantas horas ela trabalhar. No momento, a startup possui, aproximadamente, duzentas e quinze diaristas cadastradas entre todas as cidades, embora esse

número varie muito. O Quadro 13 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S2 e, na sequência, apresenta-se o Caso S3.

Quadro 13 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S2

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2016	Surgimento da ideia em razão do trabalho final do MBA do E7.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para fazer a startup acontecer. • Estarem cercados de pessoas competentes. • Os primeiros colaboradores que acreditavam no negócio; • O depoimento de uma diarista que relatou que a S2 mudou sua vida e em razão disso, os sócios viram que muita gente dependia do trabalho da S2 para viver e que por isso estavam fazendo diferença na vida delas. • Ter a consciência de que ter um negócio vai além do dinheiro e que envolve princípios e valores que não os deixavam desistir. • A importância dos investidores e das mentorias; • O ingresso na incubadora Conectar para terem um lugar para trabalhar. • Dinamismo na melhoria de processos até implementarem o <i>playbook</i> para registros de rotinas. • A importância da tentativa e erro na construção de uma startup e a verificação de que não existe uma teoria única que sirva para todas, mas sim norteadores para seguir um caminho, mas sem garantias de sucesso.
	Contato do E7 com os demais sócios.	
	Pesquisa no grupo da UFPEL no Facebook na noite de Natal sobre a viabilidade da ideia. Resultado de duzentas respostas positivas.	
	Início da elaboração do projeto e estudo sobre startup enxuta (<i>lean startup</i>)	
2017	Abertura do edital da incubadora Conectar da UFPEL	
	Início do recrutamento de diaristas para trabalhar pela S2.	
	Sem ter o MVP, pois iria demorar muito, lançaram o serviço por meio da criação de uma página no Facebook e realizavam as atividades inerentes de forma manual e por meio de <i>chatbot</i> .	
	Apresentação do projeto S2, com uso de <i>canvas</i> , para a banca de seleção da incubadora Conectar.	
	Primeira venda do serviço da S2 realizada por meio da página do Facebook.	
	Organização da empresa por meio de ferramentas, como a OKR.	
	Investimento anjo, na S2, do Professor avaliador da banca para ingresso na incubadora, mas sem um planejamento do investimento.	
	Verificação de que os sócios necessitavam se dedicar 100% para a empresa e que por isso deveriam deixar outras atividades externas.	
	Investiram os recursos do professor na contratação de pessoas sem perfil (recurso empregado de forma errônea).	
	Participação no Startup RS.	
	Desafio do mentor de expandir a S2 para outras cidades o que fizeram para as cidades de Santa Maria e Rio Grande.	
	Elaboravam planos, mas não seguiam.	
2018	Lançamento do site oficial, pagamentos para as diaristas de forma on-line, assim como as entrevistas para cadastramento dessas profissionais.	
	Investimento da aceleradora Wow com participação de 8% da S2.	
	Destaque no Startup RS.	
	Recebimento de duzentos mil reais em bolsas do CNPQ e com esse recurso contrataram dez estagiários.	
2019	Investimentos anjos de quatrocentos mil reais na S2 de Pelotas, Porto Alegre e São Paulo.	
	Aprovação na Aceleradora Wow e investimento da Follow On.	
	Aprovação no Inovativa Brasil.	
2019	Definição de meta de expansão de uma cidade por mês.	
	Definição de regras para o funcionamento de diaristas e clientes	
	Início das tomadas de decisões baseadas em indicadores.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 CASO S3

O Caso S3 começou entre um chimarrão e outro, na Faculdade de Direito da UFPEL, pelos dois sócios, E8 e E9, que desde o início da faculdade, estavam insatisfeitos com o sistema existente de recursos de multas de trânsito e resolveram agir e iniciar uma mudança de atendimento desse serviço por meio da criação da startup S3.

E8 é filho de pai representante comercial de materiais de construção e participava com as atividades dele. E8 considera-se uma pessoa curiosa mais do que criativa, pois prefere copiar e adaptar aquilo que deu certo, assim define-se como autodidata e busca aprender por meio de leitura, sites internacionais, webinários etc. Não gosta de seguir o senso comum das pessoas e gosta de desafios, bem como é intenso naquilo que faz. E8 sempre teve várias ideias para empreender e as colocava em prática entre elas, trabalhou com o pai, mas não deu certo; trabalhou com construção civil, mas não gostou da atividade, bem como trabalhava com compra e venda de terrenos adquiridos em leilões. Além disso, investiu em bolsa de valores, site de apostas e compra e venda de moedas de ouro, mas que também não deram certo. Formou-se na faculdade de Direito da UFPEL, somente não desistiu do curso por insistência de sua mãe, entretanto, foi onde conheceu o sócio E9, caso não tivesse continuado, possivelmente, não teria conhecido o sócio E9. Quando tiveram a ideia de empreender, sugeriu que fosse de forma digital, embora não tivesse hábitos em utilizar redes sociais.

E9 é filho de funcionários públicos do judiciário (pai promotor aposentado, professor e atualmente advogado e mãe juíza aposentada). Considera sua criação muito conservadora em razão dos avós terem sido colonos e seus pais terem conseguido a estabilidade por meio de atividade pública. Sempre imaginou seguir a carreira jurídica em função do meio onde foi criado, assim como seu irmão que é funcionário público também. Nesse sentido, teve dificuldade em assumir para a família que iria empreender ao invés de seguir a carreira jurídica.

Depois de formado em Direito pela UFPEL, onde conheceu o sócio E8, trabalhou no escritório de advocacia com o pai, mas se frustrou porque os clientes preferiam o pai ao invés do filho, mas aprendeu a fazer recursos administrativos em multas de trânsito. Desde os dezoito anos de idade gerencia a propriedade rural da família e por sugestão do E8, embora também não tivesse hábitos em utilizar redes sociais, ficou motivado em empreender na S3. O Quadro 14 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S3.

Quadro 14 – Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S3

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES	
		E8	E9
Identidade ("quem é ele")	CARACTERIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendeu na cidade onde nasceu e se criou. • Filho de pai representante comercial de materiais de construção. • Considera-se uma pessoa curiosa mais que criativa, pois prefere copiar e adaptar aquilo que deu certo. • Não gosta de seguir o senso comum das pessoas e gosta de desafios, bem como é intenso naquilo que faz. • Sempre apreciou empreender e desde criança participava com o pai nas atividades dele. • Teve várias ideias para empreender. • Fez faculdade e não desistiu por insistência de sua mãe. • Considera-se autodidata e busca aprender por meio de leitura, sites internacionais, webinars etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendeu na cidade onde nasceu e se criou. • Filho de funcionários públicos do judiciário (pai promotor aposentado, professor e, atualmente, advogado e mãe juíza aposentada). • Considera sua criação muito conservadora em razão dos avós terem sido colonos e seus pais terem conseguido a estabilidade por meio de atividade pública. • Sempre imaginou seguir a carreira jurídica em função do meio onde foi criado, assim como seu irmão que é funcionário público também. • Teve dificuldade em assumir para a família que iria empreender ao invés de seguir a carreira jurídica.
Conhecimento ("o que ele sabe")		<ul style="list-style-type: none"> • Formado em Direito pela UFPEL. • Trabalhou com o pai, mas não deu certo. • Trabalhou com construção civil, mas não gostou da atividade e com compra e venda de terrenos adquiridos em leilões. • Investiu em bolsa de valores, site de apostas e compra e venda de moedas de ouro, mas que também não deram certo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formado em Direito pela UFPEL. • Desde os dezoito anos de idade gerencia a propriedade rural da família. • Depois de formado trabalhou no escritório de advocacia com o pai, mas se frustrou porque os clientes preferiam o pai ao invés do filho, mas aprendeu a fazer recursos administrativos em multas de trânsito.
Rede de Relacionamento ("quem ele conhece")		<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu o sócio E9 na faculdade de Direito da UFPEL. • Não tinha hábito em utilizar redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu o sócio E8 na faculdade de Direito da UFPEL. • Não tinha hábito em utilizar redes sociais.

Fonte: Elaborado pela autora.

A S3 é um escritório de consultoria na área de trânsito, composto por especialistas em elaborar Recursos Administrativos para multas de trânsito, processos de suspensão, cassação e multas da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e atendem todo o Brasil de forma totalmente on-line com mais de três milhões de acessos por mês e funciona da seguinte

forma: o motorista envia a notificação de forma on-line, a empresa analisa gratuitamente e elabora o orçamento, se aceito, a empresa elabora o recurso.

O Caso S3 tem o propósito de mudar o conceito de trânsito no Brasil e no mundo através de educação, informação e instrução dos motoristas solucionando o problema dos clientes oferecendo serviços especializados e personalizados. Ainda, busca ser a empresa referência em recursos administrativos, reconhecida pelos mais de quarenta e cinco mil motoristas como a melhor opção para soluções de problemas relacionados ao trânsito. Assim, os sócios levaram dois meses entre ter a ideia e lançar o site e a partir daí, os desafios foram surgindo. Em 2015 mesmo começaram a colocar a contratar pessoas para trabalhar e no final de 2015 estavam com cinco pessoas na equipe, entre estagiários e funcionários de tempo integral.

A S3 não participou de mentorias ou de programas de aceleradoras, porém em 2015 contrataram a consultoria “premium” do Nei Patel. Ao longo de 2016 tiveram o ano de maior crescimento percentual da história e mudaram de sede pela primeira vez, porque em 2015 atendiam somente pela internet de casa. No início do ano de 2016 mudaram-se para uma salinha bem pequena e contrataram pessoal e no final desse mesmo ano foram para outro escritório maior porque já eram onze pessoas.

Em 2017, contrataram um consultor local para a equipe de vendas, cujo resultado não foi considerado bom pelos sócios e, ainda, no final de 2017, contrataram a empresa que produzia conteúdo. Já em 2019, trouxeram psicólogos para o desenvolver o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para as equipes. Nesse ano tiveram um período de reestruturação da equipe. Ainda, em 2019 fizeram também a aquisição de um novo site, que aborda abertamente sobre Direito e é considerado um dos dez maiores portais do segmento no país. O referido site é muito antigo (surgiu antes do Google na década de noventa) e tinha como objetivo ser uma plataforma educativa por meio da publicação de uma revista acadêmica atuante na área do Direito. Atualmente o site está sob o domínio dos sócios da S3, mas simplesmente com anúncios pagos na página.

Atualmente, S3 possui a sede na cidade de Pelotas, RS, com uma equipe composta por mais de cinquenta especialistas em direito de trânsito. Não possuem filiais, fora a de Pelotas, pois o serviço é prestado pela internet. A primeira loja física está operando em um container num posto de combustíveis na cidade de Pelotas e, por estar dando certo, a expectativa para 2020 é de criar plantas novas. Outro projeto seria o de franquiar, daqui a dois anos, para isso estão definindo um modelo. Em relação às perspectivas da S3 a ideia é seguir crescendo, pois

os sócios reconhecem que o mercado de multa de trânsito é um mercado que não é incrivelmente grande, mas pretendem usar a experiência de gestão adquirida para criar algumas empresas paralelas e participar de outros nichos de mercados que estejam próximos da S3, ou seja, seguir empreendendo dentro da área técnica. A ideia é investir em qualidade de gestão e seguir crescendo. S3 é considerada o maior site em direito de trânsito do país e provavelmente deve ser um dos maiores em faturamento dos que vendem esse serviço, mas o objetivo da S3 é ser a maior e que esteja em primeiro lugar em todas as plataformas da internet.

O Quadro 15 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S3 e na sequência encontra-se o Caso S4.

Quadro 15 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S3

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2015	E9 convidou E8 para serem sócios na prestação de serviços em recursos administrativos na área de multas de trânsito.	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia e admiração mútua entre os sócios. • Contrariar o senso comum das pessoas. • Ter motivação em fazer algo grande. • Ter entusiasmo mesmo quando começaram a surgir os desafios e também perseverança. • Aprendizagem de gestão por meio de tentativas e erros cometidos, como o caso de contratação de amigos para trabalhar. • Aprender a lidar com gente. • Ser sensível e valorizar mais o lado das pessoas. • Copiar aquilo que já deu certo. • Experimentar várias coisas até encontrar aquilo que gosta. • Terem continuado a seguir a estratégia iniciada em conteúdo de direito de trânsito.
	E8 sugere que seja um negócio digital.	
	Elaboram lista de nomes para a startup.	
	Compram o domínio do nome escolhido com recursos próprios.	
	Não planilham os investimentos realizados.	
	Seguem a estratégia do Nail Patel de desenvolvimento de negócio na internet.	
	Lançam o site após dois meses do surgimento da ideia do negócio.	
	Após uma semana no site no ar publicam três artigos.	
	Definição de funções entre os sócios.	
	Envio de e-mails para captação de clientes e elaboração de conteúdo do site.	
	Surge o primeiro cliente pagante.	
	Surgimento de novos clientes pela internet.	
2016	Em um mês após o lançamento do site os sócios já recuperaram o investimento feito.	
	Contratação de consultoria de Nail Patel.	
2017	Mudança para uma sede pequena, até então trabalhavam em casa.	
	Mudança para uma segunda sede maior.	
	Aumento do número de colaboradores de onze para trinta e cinco.	
2018	Ano de maior crescimento percentual da S3	
	Contratação de consultoria local para equipe de vendas.	
2019	Contratação de empresa especializada na elaboração de conteúdo para o site.	
	Ano de reestruturação, principalmente, em termos do número de colaboradores.	
2019	Queriam criar uma cultura forte, mas não estavam profissionalizados, pouco focados em resultados e não tinham ainda metas traçadas.	
	Colocação de líderes no primeiro nível da gestão das equipes.	
	Contratação de psicólogos para identificação do perfil de liderança das equipes e também para o desenvolvimento do PDI.	
	Renovação da equipe.	
	Aquisição de site jurídico para diversificação, pois o mercado de multas é restrito.	
	Abertura da primeira filial física da startup.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 CASO S4

O Caso S4 foi fundado por três sócios, porém são apresentados dois deles, E10 e E11, conforme justificativa anteriormente realizada.

A cidade natal do E10 é diferente de onde empreendeu a startup (nasceu na cidade de Bagé). Tem como característica pessoal, buscar atividades diversas para fazer, bem como buscar conhecimentos novos por conta própria. Cursou ensino médio em técnico em informática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Riograndense (IFSUL). Aprendeu a programar desde cedo e ingressou no curso de Ciência da Computação na UFPEL, mas falta ainda elaborar o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para se formar. Durante a faculdade E10 participou da Empresa Junior e organizou eventos como palestras, viagens para congressos etc. Nesse período, foi também bolsista de iniciação científica durante o tempo que cursava a faculdade e por isso estudava ciência de dados e inteligência artificial. Realizou trabalhos para uma empresa de dados do Rio de Janeiro que trabalhava para grandes lojas de varejo. Buscou por conhecimento internacional em inglês e de outras startups.

E11 tem origem de família de origem humilde. Não conhece seu pai e sua mãe o teve quando ela tinha dezesseis anos. A cidade natal é diferente de onde empreendeu a startup (nasceu no estado do Paraná e cresceu em Santa Catarina). Sempre se considerou uma criança e um adolescente diferente dos demais, por se sentir mais responsável pelo fato de sua mãe ser solteira. E11 não tinha condições de ter computador em casa e utilizava os da escola e a partir daí decidiu que queria estudar Ciência da Computação. Fez um curso de informática quando tinha quatorze anos e foi convidado a estagiar na própria escola e um ano depois, era regente dos outros professores de informática da escola. Aprendeu inglês em casa, sem frequentar uma escola de idiomas. Passou no vestibular na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), mas não quis cursar na época por achar longe de sua casa, mas depois ingressou na UFPEL e cursou Ciência da Computação até faltar o TCC, por isso não se formou ainda.

Durante o tempo da graduação na faculdade foi bolsista de iniciação científica e teve a oportunidade de publicar artigos internacionais, porém não gostava de publicação de trabalhos científicos, mas sim gostava de aprender com as pesquisas realizadas.

O Quadro 16 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S4.

Quadro 16 – Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S4

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES	
		E10	E11
Identidade (“quem é ele”)	CARACTERIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal diferente de onde empreendeu a startup S4 (nasceu na cidade de Bagé). • Tem como característica pessoal, buscar atividades diversas para fazer, bem como buscar conhecimentos novos por conta própria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Família de origem humilde e não conhece seu pai e sua mãe o teve quando ela tinha dezesseis anos. • Cidade natal diferente de onde empreendeu a startup S4 (nasceu no estado do Paraná e cresceu em Santa Catarina). • Sempre se considerou uma criança e um adolescente diferente dos demais, por se sentir mais responsável pelo fato de sua mãe ser solteira. • Não tinha condições de ter computador em casa e utilizava os da escola. • Sempre quis estudar CC.
		<ul style="list-style-type: none"> • Curso técnico no ensino médio em informática pelo IFSUL. • Aprendeu a programar desde cedo. • Ingressou no curso de CC na UFPEL, mas falta o TCC para se formar. • Participou da Empresa Junior da faculdade e organizava eventos como palestras, viagens para congressos etc. • Foi bolsista de iniciação científica durante na faculdade e por isso estudava ciência de dados e Inteligência Artificial. • Realizou trabalhos para uma empresa de dados do Rio de Janeiro. • Busca por conhecimento internacional em inglês e de outras startups. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fez um curso de informática quando tinha quatorze anos e foi convidado a estagiar na própria escola. • Com quinze anos era regente dos outros professores de informática da escola. • Aprendeu inglês em casa, sem frequentar uma escola de idiomas. • Passou no vestibular na UFRGS, mas não quis cursar por achar longe de sua casa, mas depois ingressou na UFPEL e cursou CC até faltar o TCC, por isso não se formou ainda. • Durante o tempo da graduação na faculdade foi bolsista de iniciação científica e teve a oportunidade de publicar artigos internacionais. • Não gostava de publicação de trabalhos científicos, mas sim gostava de aprender com as pesquisas realizadas. • Durante a faculdade foi convidado junto com os atuais sócios a prestar serviço para uma grande empresa.
		<ul style="list-style-type: none"> • Conviveu com pessoas que sabiam programar e que também eram empreendedores. • Durante a faculdade conheceu os sócios da S4. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante a faculdade conheceu os atuais sócios da S4.
Conhecimento (“o que ele sabe”)			
Rede de Relacionamento (“quem ele conhece”)			

Fonte: Elaborado pela autora.

O Caso S4 possui uma plataforma de Inteligência Artificial para Previsão de Demanda, através dela combinam-se fatores para criar uma previsão de vendas que seja coerente e concisa. A S4 automatiza o trabalho manual, para os *stakeholders* poderem focar as decisões auxiliando nos processos de previsão de demanda, compras e planejamento e, por meio da análise de todos os dados, a plataforma entende quais deles são relevantes para prever as vendas, maximizando o lucro e diminuindo a ruptura (através da utilização de Previsões de Demanda Futura

Padronizadas) e o excesso de estoque no Ponto de Venda (PDV), seja uma loja física ou *E-Commerce*.

A startup S4 é baseada em uma tecnologia inspirada dos *players* varejistas altamente tecnológicos como Myntra, FlipKart, AliBaba, Walmart e Stitch Fix. Portanto, o produto oferecido pela S4 é uma plataforma de previsão de vendas que utiliza a uma inteligência com níveis de serviço acima de 90%, que permite ao varejista/indústria ter uma maior previsibilidade ao produzir, comprar, distribuir e redistribuir seus produtos.

Em setembro de 2018 e a partir daí até julho de 2019 ficaram tentando fazer vendas à distância, tentando aprender o que é um processo de vendas que iam fazer para conseguir fechar uma venda para fazer Ciência de Dados. Em paralelo a isso, tiveram muitas conversas de estruturação de como deveria ser a empresa, o que era a expectativa de cada sócio, contrato social, o que era uma contrato de *vesting* (é uma fusão de um contrato de investimento com uma garantia de participação num empreendimento). Assim, começaram a se preocupar com questões formais desde o início da criação da startup.

Em junho de 2019 conseguiram o investimento do Nathan que foi a primeira agência implementadora de Vitex que cresceu em dez anos em um ritmo acelerado e, relata, que há dois meses virou unicórnio (uma tecnologia 100% brasileira, que nasceu no Rio, que é uma plataforma de e-commerce mundialmente conhecida, que é a única empresa de e-commerce brasileiro que está no Gartner Magic Quadrante – são tecnologias inovadoras elencadas no mundo inteiro, denominadas de visionárias e que são consideradas à frente do tempo).

A partir de então, os sócios definiram novas metas para validar esse produto no mercado, ou seja, só tinham validado no papel e precisavam validar dentro de operação e, então, definiram a meta de ter seis esboços ou seis empresas até outubro. Conseguiram e estavam com uma carteira de clientes grande, porém não sabiam bem como aconteceria e assumiram que o produto era mais fácil de desenvolver do que realmente era.

Em relação ao capital pensaram que iriam precisar de uma determinada quantidade, mas viram que precisavam de uma equipe maior. Hoje estão trabalhando com a Unilever e que estão aumentando a carteira de clientes.

Em julho de 2018 conseguiram a primeira rodada de investimento, com o professor orientador. Em paralelo a isso, nesse processo de vendas, surgiu de São Paulo um investidor anjo. O ano de 2018 foi um período de estruturação, organização e de descobrimento do que é uma estrutura burocrática. Após, em dezembro de 2019, conseguiram investimento de um diretor de um varejo médio em São Paulo e também conseguiram, de fato, o primeiro cliente

que foi a uma imobiliária de Pelotas.

Desde o início a S3 trabalha com a cultura remota e, assim, estão situados em Pelotas junto com oito pessoas, mais algumas em Dom Pedrito, em Santos e em Porto Alegre. No momento os clientes são de São Paulo e de Minas Gerais e que não possuem clientes em Pelotas, mesmo que o foco da empresa seja qualquer tipo de varejo e indústria, que irão iniciar a trabalhar. A meta para o final do ano de 2020 é buscar outra rodada de investimento para expandir no mercado de fato em 2021, bem como pretendem contratar mais colaboradores para escalar ainda mais.

Os sócios pretendem que os próximos investidores sejam de fundos de investimento e não investidores anjo, pois consideram que são pessoas preparadas e que sabem o que tem que ser feito para crescer muito e que para isso tem fundos específicos no Brasil. Outra meta para o ano de 2020 é a de montar uma operação em vendas e de *Customer Success* (CS), com três ou cinco pessoas em Porto Alegre. Isso porque pretendem crescer a empresa com esse cerne descentralizado e receber fundos de investimentos e, para isso, necessitam atingir algumas metas. A ideia é ter uma equipe descentralizada porque o profissional de que necessitam é o engenheiro de software que é muito caro e difícil de encontrar. O Quadro 17 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S4 e, na sequência, a próxima seção, apresenta o Caso S5.

Quadro 17 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S4

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2018	Deixaram de prestar consultoria e abrir a S4.	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento dos sócios em relação ao propósito da startup. • As habilidades e resiliência dos sócios. • Destaque pelo E10 ao sócio E11 pelo pensamento estratégico que possui. • Motivação pelo desafio e consequente evolução. • Ter pessoas com talento dentro da startup. • Experiências anteriores. • Espaço de empreendedorismo e inovação oportunizado pela incubadora e o Movimento <i>Candy Valley</i>. • Saber separar comentários de pessoas externas que realmente contribuem para o negócio. • Mentorias que receberam e que proporcionaram aprendizado. • Ter um sócio em Porto Alegre, para ficar mais próximo dos clientes que estão em SP. • Utilização do trabalho remoto.
	Estruturação de vendas <i>Outband</i> .	
	Estruturação da startup S4.	
	Criação de um processo para captar clientes investidores.	
	Busca por investidores.	
	Primeiro cliente pagante	
	Identificação de oportunidade para o varejo.	
2019	Início dos contatos com possíveis clientes potenciais para vender um produto que ainda não tinham pronto.	
	Investimento anjo do professor de Pelotas.	
	Investimento anjo de investidor de São Paulo.	
	Validação de novas metas.	
	Investimento de um diretor de varejo médio de SP.	
	Melhorias no processo de desenvolvimento do produto.	
	Definição de novas metas de ter seis esboços ou seis protótipos.	
Aumentaram o <i>valuation</i> da startup.		

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 CASO S5

O Caso S5 surgiu a partir da ideia de dois, dos três atuais sócios, conforme apresentação dos sócios E12, E13 e E14. E12 nasceu em Pelotas, RS, cidade onde empreendeu a S5. É filho de pai ligado ao agronegócio e a mãe é proprietária de farmácia e também uma das fundadoras de uma rede de cooperação interorganizacional desse ramo, por isso, considera-se que foi criado em ambiente empreendedor. Define-se como uma pessoa acelerada e que gosta de fazer várias coisas desafiadoras ao mesmo tempo. Com dezesseis anos investiu na bolsa de valores junto com um amigo. É Agrônomo, formado pela UFPEL, e Administrador, pela UCPEL onde conheceu o sócio E14 para a realização de um trabalho na disciplina de Empreendedorismo. Empreendeu no setor de *health tech*, mas não possui médico na família que pudesse contribuir para esclarecer sobre esse mercado. Além disso estagiou na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

A cidade natal de E13 é onde empreendeu a S5. A mãe recebia salário mínimo até E13 ter vinte anos de idade. Considerava-se diferente dos seus amigos, porque as conversas deles não o interessava, bem como sempre se considerou empreendedor desde criança, mas no seu ambiente familiar, até os dezoito anos, não sabia o significado de empreendedorismo. Com oito anos vendeu chicletes na escola e com doze vendeu sacolé e, assim, em cada faixa etária desenvolveu um projeto diferente. Sempre quis fazer algo grande e que impactasse o mundo, mas faltava entender de negócios. E13 é Técnico em Eletrônica (ensino médio técnico) pelo IFSUL, Pelotas, onde desenvolveu vários projetos sem sucesso em vendas (sites, projetos web etc) e sem retorno financeiro. Sempre se questionou porque não ganhava dinheiro com seus projetos. Graduiu-se em Tecnologia de Sistemas para Internet pelo IFSUL Pelotas e conheceu seus sócios por meio de uma atividade de entrevistas com empreendedores. Nesse momento, manifestou a vontade de trabalhar na S5 e se tornar sócio deles um dia. Alguns meses depois, os sócios da S5 o chamaram para ser estagiário desenvolvedor e, um tempo depois, para se tornar o terceiro sócio.

E14 nasceu e se criou na cidade de São Lourenço do Sul, RS, onde seu pai e avô eram empresários e, assim, desde pequeno criou-se em um ambiente empreendedor e acompanhava o avô no balcão da loja. Também viu seu pai falir em dois negócios. E14, aos dezessete anos de idade, ingressou como estagiário na ACI de São Lourenço do Sul e seis meses após tornou-se supervisor comercial. É formado em Administração pela UCPEL onde conheceu os sócios da S5. O Quadro 18 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S5.

Quadro 18 – Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S5

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES		
		E12	E13	E14
CARACTERIZAÇÃO	Identidade ("quem é ele")	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é onde empreendeu a S5. • Filho de pais empreendedores, o pai do agronegócio e a mãe proprietária de farmácia e uma das fundadoras da Rede Tche Farmácias. • Criado em ambiente empreendedor. • Considera-se uma pessoa inquieta (acelerada) e que gosta de fazer várias coisas desafiadoras ao mesmo tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é onde empreendeu a S5. • Família de origem humilde, mãe recebia salário mínimo até E13 ter vinte anos de idade. • Sempre se questionava porque não ganhava dinheiro com seus projetos. • Considerava-se diferente dos seus amigos, porque as conversas deles não o interessava. • Considera-se empreendedor desde criança, mas no seu ambiente familiar, até os dezoito anos, não sabia o significado de empreendedorismo. • Sempre quis fazer algo grande e que impactasse o mundo, mas faltava entender de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal não é onde empreendeu a S5 (São Lourenço do Sul). • Filho de pai e avô empresários. • O pai quebrou em dois negócios. • Desde pequeno acompanhava o avô no balcão da loja. • Criou-se em um ambiente empreendedor.
	Conhecimento ("o que ele sabe")	<ul style="list-style-type: none"> • Com dezesseis anos investiu na bolsa de valores junto com um amigo. • Graduado em Agronomia pela UFPEL e em Administração pela UCPEL. • Realizou estágio na EMBRAPA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Com oito anos vendeu chicletes na escola. • Com doze anos vendeu sacolé. • Em cada faixa etária desenvolveu um projeto diferente. • Técnico em Eletrônica (ensino médio técnico) pelo IFSUL Pelotas, onde desenvolveu vários projetos sem sucesso em vendas (sites, projetos web etc) • Desenvolveu o site "Art Animes" existente até hoje, mas sem retorno financeiro. • Graduado em Tecnologia de Sistemas para Internet pelo IFSUL Pelotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aos dezessete anos ingressou como estagiário na ACI de São Lourenço do Sul. • Seis meses após tornou-se supervisor comercial na ACI. • Graduou-se em Administração pela UCPEL.
	Rede de Relacionamento ("quem ele conhece")	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu o E14 na faculdade de Administração para a realização de um trabalho na disciplina de Empreendedorismo e o E13 por intermédio do E14, quando necessitavam de desenvolvedor. • Não possuía médicos na família que pudesse contribuir para esclarecer sobre esse mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu seus sócios por meio de uma atividade da faculdade de entrevistar empreendedores e, nesse momento, manifestou a vontade de trabalhar com os dois sócios, E12 e E14, e se tornar sócio da S5 um dia. • Alguns meses depois, os sócios da S5 o chamaram para ser estagiário desenvolvedor e, um tempo depois, para se tornar o terceiro sócio. • Não possuía médicos na família que pudesse contribuir para esclarecer sobre esse mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu o sócio E12 na faculdade de Administração para a realização de um trabalho na disciplina de Empreendedorismo e o E13 por meio de uma entrevista. • Não possuía médicos na família que pudesse contribuir para esclarecer sobre esse mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

A S5 surgiu em razão de que acesso às consultas médicas na cidade de Pelotas poderiam ocorrer de três formas: pelo Sistema Único de Saúde (SUS); pela utilização dos cartões de desconto mensal, ou por meio de consultas particulares marcadas diretamente com o médico. Considerando-se que cada uma dessas opções tem suas vantagens e desvantagens, a S5 trouxe uma proposta para reunir o melhor dessas três opções em um único lugar por meio da remoção das principais desvantagens que os modelos tradicionais apresentam.

No serviço prestado pela S5 o paciente tem o mesmo acesso à médicos especialistas que teria com um plano de saúde; descontos de até 60% na consulta médica e, ainda, a agilidade de uma consulta particular por meio de uma plataforma totalmente *on demand*, ou seja, sem mensalidades. O cliente só paga se usar o serviço e quando for utilizar o serviço.

Para agendar uma consulta, é necessário apenas o fornecimento de dados como nome, e-mail e telefone. Todo o acesso é gratuito. Visando ajudar na escolha do especialista, um cadastro completo, com fotografia e descrição do profissional, especialidade em que atua e registros em entidade de classe são disponibilizados. Através do site os usuários podem avaliar os médicos, tornando a plataforma mais colaborativa e também como uma maneira de encontrar bons profissionais através das indicações de amigos. Dentro da plataforma, o usuário seleciona a especialidade médica que está buscando e, depois, é redirecionado para uma página com o nome, a foto e o endereço dos médicos vinculados àquela especialidade. Além disso, é possível conferir a avaliação geral do médico (nota entre 0 a 5), dada pelos pacientes que já realizaram consultas com aquele(a) profissional. Caso queira, antes de marcar a consulta ainda é possível clicar no nome do médico e conferir o seu número no Conselho Regional de Medicina, descrição sobre o perfil profissional e comentários feitos pelos pacientes dentro da plataforma.

A S5 possui mais de dez mil usuários cadastrados no site e a plataforma facilita o agendamento de consultas pelo menor preço praticado por cada consultório. Entre os diferenciais de agendar consulta pelo site, além do preço, consta também o acesso ao perfil completo dos médicos parceiros, opções de dias e horários e envio de lembretes e informações sobre a consulta para os usuários.

A ideia da S5 surgiu em julho de 2015 quando os sócios foram defender o projeto e a banca de professores gostou muito da proposta e então foram aprovados. Três meses depois a incubadora da universidade em que estudavam entrou em contato para perguntar se gostariam de incubar o projeto. Para isso, primeiro foram conhecer o mercado antes de lançar um produto e por isso ligaram para mais de mil médicos e conseguiram visitar mais de duzentos profissionais. A partir disso, entenderam o que um médico queria, ou seja, novos pacientes,

melhor remuneração, mais pacientes que pagassem de forma particular e menos por convênio.

Assim, o mercado mostrou a realidade e entenderam que os médicos não queriam mais pacientes de convênio, isto é, não adiantava somente a plataforma interligar um paciente que tinha convênio e levar para o médico, pois o médico não iria pagar por isso. Porém, verificaram que existia uma oportunidade entre o particular e o convênio e pensaram em explorar esse meio do caminho e oferecer um preço para o médico duas vezes melhor que o do convênio e para o paciente sairia metade de uma consulta particular, com o mesmo médico que atende consultório particular.

Depois de identificar essa lacuna, voltaram para conversar com os médicos e dos quinze que contataram, quatorze fecharam na mesma hora e o que não fechou, hoje, é um dos médicos que mais recebe resultados. Portanto, tiveram uma aceitação muito alta pelo lado dos pacientes. Já para os médicos, a empresa foca em otimizar os horários ociosos e diminuir a taxa de cancelamento. Segundo os empresários – que possuem um relacionamento direto com os médicos da cidade – Pelotas apresenta uma taxa de desistência de consultas bastante elevada. Mesmo depois de marcada a consulta, cerca de 20% dos pacientes não comparecem ao consultório. A empresa envia e-mail, mensagens de texto via Whatsapp e quando necessário, liga para lembrar o paciente. No dia anterior à consulta, algum membro da equipe de atendimento entrará em contato para confirmar se o paciente vai realmente comparecer à consulta ou se prefere desistir – sem ônus ou tarifas. Pela S5 a taxa de desistência é de 3%, sete vezes menor do que a média do mercado.

Após a pesquisa com os médicos, os sócios decidiram ingressar na pré-incubação no CIEMSUL (incubadora da UCPEL) foi no segundo semestre de 2016, no segundo semestre de 2017 ingressaram para a incubação e se graduaram em agosto de 2018. Os sócios consideram que lançaram a startup em março de 2017, sendo que um dos sócios tinha vinte anos na época e como não eram desenvolvedores, não tinham nenhum sócio desenvolvedor e decidiram terceirizar o produto. A startup foi formalizada como MEI no ano do lançamento, em 2017, e quando a aceleradora Wow aportou investimento, tiveram que se tornar uma limitada, no início de 2018.

No primeiro mês de atividades fizeram doze consultas e no sexto fizeram cento e vinte, ou seja, um crescimento de dez vezes. Nesse momento, no final de 2017, os sócios foram buscar dinheiro fora por meio de algumas experiências com rodadas de investimento, pois sabiam que, para a maioria das startups, é um processo natural para seguir em um ritmo rápido de crescimento. Depois de muitas respostas negativas, foram acelerados pela Wow, que é uma

aceleradora de Porto Alegre, hoje a maior aceleradora em operação do país.

Em 2018, o serviço foi ampliado com o desenvolvimento de um aplicativo. A demanda dos usuários previa uma nova opção de acesso ao site, sendo possível ter mais mobilidade na hora da busca por médicos. O número de consultas agendadas dobrou após o lançamento do aplicativo. Ainda em 2018, ficaram atuando somente na cidade de Pelotas e alcançaram aproximadamente 800 agendamentos por mês. No final de 2018, entenderam que precisavam ir para outras cidades, porque o mercado estava sendo o principal limitante no crescimento.

Ainda em 2018, foram acelerados pela Wow e chegaram até essa aceleradora por meio de outras startups de Pelotas mais antigas e que usam como referência e que indicaram a participação na aceleradora. Depois participaram de outras rodadas de investimento uma outra com a Wow, chamado Follow One e no final de 2019 um terceiro investimento, que foi com anjo, que também é chamado pré-seed.

No primeiro semestre de 2019, o foco foi validar na cidade de Santa Maria, distante duzentos e cinquenta quilômetros de Pelotas e conseguiram entender o processo de expansão. A estratégia era em um primeiro momento, focar em centros de porte médio, cidades não metrópoles de até setecentos mil habitantes, que era o modelo que tinham validado em Pelotas e estavam alcançando saturação, então começaram a expandir. No segundo semestre de 2019 abriram em Joinville, Londrina e Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Cresceram em torno de 15% ao mês nos últimos cinco meses de 2019 e estavam com uma projeção para o primeiro semestre de 2020, de abrir em mais cinco praças e, ao longo do ano, aproximadamente quinze. Para isso, participaram de outra rodada de investimentos no dia vinte de dezembro de 2019 para acelerar o processo de expansão e que vai sustentar o crescimento da empresa por, pelo menos, mais quinze meses.

A S5 iniciou com estagiários e com os dois sócios e que hoje são oito colaboradores ao todo, sendo um estagiário, quatro funcionários e três sócios e pretendem em 2020 estar entre quinze e vinte pessoas e, para 2021, pretendem dobrar.

De acordo com E12, a startup é considerada como *healthtech* (segmento de tecnologia para a área da saúde) e, como modelo de negócios, são um *Market Place*, que junta os dois lados, o prestador de serviço e o consumidor de serviço. Em relação ao modelo de negócio se consideram inovadores, no que se refere ao fato de que ninguém do mesmo mercado pratica hoje que é a cobrança dos médicos de um valor fixo por cada novo paciente que levam para eles. Cobram por resultado, o médico não paga uma mensalidade, paga um valor variável por resultado que ele recebe. Os valores das consultas são acertados com cada médico, respeitando

o menor valor que ele trabalha no consultório, geralmente, o valor médio é de cento e cinquenta reais.

Atualmente a startup atua tanto no site quanto no aplicativo e continuarão o plano de crescimento com o intuito de ter um melhoramento contínuo. Sob essa perspectiva de melhoria contínua, o produto da S5 é escalável para todo o Brasil, mas ainda possuem uma lista de atividades de melhorias e, por isso, é um processo concomitante de testar e melhorar. Em relação as especialidades, hoje possuem dez que consideram as principais e abrangem 90% do faturamento entre cerca de trinta e cinco especialidades. Para 2020, a meta é expandir cinco cidades em seis meses e a nível Brasil, pretende ingressar em cem cidades. O Quadro 19 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S5 e na próxima seção encontra-se a apresentação do Caso S6.

Quadro 19 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S5

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2015	Surgimento da ideia a partir de um problema pessoal do E14.	<ul style="list-style-type: none"> • Convite da incubadora CIEMSUL para desenvolver a ideia da disciplina de Empreendedorismo como um negócio.
	Defesa do projeto na disciplina de Empreendedorismo.	
	Convite do CIEMSUL para ingresso na incubadora.	
2016	Período de pesquisa com os médicos (telefonemas e visitas), porque desconheciam o segmento da saúde.	<ul style="list-style-type: none"> • A formação da sociedade. • Persistência frente aos momentos desafiadores que superaram por terem tido foco e por saberem onde queriam chegar. • Estar fisicamente no Parque Tecnológico após a graduação da incubadora por considerarem importante estarem inseridos em um ambiente de inovação. • Contatos com outras startups que oportunizaram conhecer as aceleradoras. • Investimento da aceleradora Wow e a participação de outras duas rodadas de investimento. • Trazer sempre pessoas competentes e talentosas para trabalhar na startup. • Ingresso de um terceiro sócio da área de tecnologia. • Expansão para outras cidades. • Tudo o que fazem de novo torna-se aprendizagem para o negócio se tornar mais forte.
	Pesquisas em aplicativos e sites compropotas semelhantes.	
	Dificuldade de encontrar a lacuna do negócio.	
	Ingresso na incubadora CIEMSUL como pré-incubados.	
	Identificação da lacuna do negócio. Contratação de serviço terceirizado para a elaboração do site da S5.	
	Lançamento do site da S5.	
	Formalização da S5 como MEI.	
	Primeiras doze consultas agendadas.	
	Aprovados para incubação no CIEMSUL.	
	Crescimento de doze para cento e vinte consultas agendadas.	
	Contratação do terceiro sócio E13.	
	Busca por investimento externo.	
2018	Participação do processo de aceleração da Wow.	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento da aceleradora Wow e a participação de outras duas rodadas de investimento. • Trazer sempre pessoas competentes e talentosas para trabalhar na startup. • Ingresso de um terceiro sócio da área de tecnologia. • Expansão para outras cidades. • Tudo o que fazem de novo torna-se aprendizagem para o negócio se tornar mais forte.
	Contratação dos primeiros colaboradores.	
	Crescimento de 30% dos agendamentos ao mês.	
	Tornaram-se limitada em função da aceleração da Wow.	
	Lançamento do Aplicativo da S5.	
	Contratação de mais colaboradores.	
	Alcance de oitocentos agendamentos.	
	Expansão para Santa Maria como experimento.	
Reflexão sobre outras formas de fazer expansão.		
2019	Graduaram-se na incubadora Ciemsul.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria contínua no modelo de negócio.
	Decisão de expansão para outras cidades.	
	Validação da primeira expansão para a cidade de Santa Maria.	
2019	Expansão para as cidades de Joinvile, Londrina e Florinópolis.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria contínua no modelo de negócio.
	Participação da segunda rodada de investimentos.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 CASO S6

O caso S6 possui atualmente três sócios (E15, E16 e E17) conforme caracterizados na sequência. A cidade natal de E15 é a mesma onde empreendeu a S6. Sua família não tem tradição de estudar graduação e pós-graduação, com exceção de um tio que é concursado e tem pós-graduação em Administração, sendo este a inspiração de E15 por estudar, pois seu pai tem ensino fundamental e mãe ensino médio. E15 nunca imaginou ser empreendedor porque o ambiente familiar não tinha também essa cultura. Gostava de usar o computador, mas não imaginava utilizar para ter um negócio na área. Tentou ingressar no curso de Direito, mas não passou; cursou um semestre de Administração na UNOPAR e trancou a matrícula. Cursou História na UFPEL e também trancou a matrícula, pois ingressou no curso de CC na UFPEL em que se formou e cursou o mestrado. No período da faculdade de CC, estagiou no Núcleo de Tecnologia e no Gerenciamento de Projetos de Extensão da UFPEL, foi bolsista na Faculdade de Arquitetura da UFPEL em que tiveram de formalizar uma empresa para realizar o trabalho, juntamente com colegas da faculdade de CC.

E16 tem vinte e sete anos de idade e Pelotas é a cidade natal onde empreendeu a S6. É filho de mãe faxineira e de pai montador de móveis que o incentivavam a estudar para que E16 tivesse uma oportunidade diferente dos serviços braçais que seus pais tinham. Pensava em estudar algo ligado à área de computação por ter mais familiaridade. Cursou ensino fundamental e médio em escola pública e cursou graduação e mestrado em CC na UFPEL. Foi bolsista de iniciação científica em projeto de computação quântica, mas percebeu que gostava de algo mais prático, ligado a negócios, que o curso não oportunizava. Foi bolsista no Centro de Tecnologia da Informação da UFPEL por seis meses. Começou a estudar sobre empreendedorismo no curso de CC por conta própria porque o curso não tinha conteúdo curricular sobre essa temática.

E17 mudou-se para Pelotas para cursar CC na UFPEL. É filho de pai uruguaio e mãe brasileira e, pela origem paterna, foi criado em um ambiente de empreendedorismo, pois o Uruguai caracteriza-se pelo empreendimento de pequenos negócios. E17 estudava desde a adolescência, por conta própria, temas ligados a Administração para entender o mundo dos negócios. E17 teve uma filha no decorrer da faculdade que o fez decidir morar e empreender em Pelotas. Cursou técnico profissionalizante em informática e trabalhou em uma empresa de manutenção e suporte e no IDC em Porto Alegre.

O Quadro 20 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S6.

Quadro 20 – Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S6

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES		
		E15	E16	E17
Identidade ("quem é ele")	CARACTERIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é a mesma onde empreendeu a startup S6. • Família sem tradição de estudar graduação e pós-graduação, com exceção de um tio que é concursado e tem pós-graduação em Administração e que inspirou E15. • Pai tem ensino fundamental e mãe tem ensino médio. • Nunca imaginou ser empreendedor porque o ambiente familiar não tinha também essa cultura. • Gostava de usar o computador, mas não imaginava utilizar para ter um negócio na área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é a mesma onde empreendeu a startup S6. • Filho de mãe faxineira e de pai montador de móveis. • Seus pais incentivaram os estudos para que o filho tivesse oportunidade diferente dos serviços braçais que realizavam. • Pensava em estudar algo ligado a computação por ter mais familiaridade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal não é a mesma onde empreendeu a startup S6. (Região Metropolitana de Porto Alegre). • Mudou-se para Pelotas em razão para cursar a faculdade. • Filho de pai uruguaio e mãe brasileira. • Considera que, pelo fato do pai ser uruguaio, foi criado em um ambiente de empreendedorismo, pois o Uruguai caracteriza-se pelo empreendimento de pequenos negócios. • Teve uma filha no decorrer da faculdade que o fez decidir fixar residência e empreender em Pelotas e não voltar para Porto Alegre.
		<ul style="list-style-type: none"> • Tentou ingressar no curso de Direito e não passou; cursou um semestre de Administração na UNOPAR e trancou a matrícula; cursou História na UFPEL e trancou a matrícula; graduou-se e fez mestrado em Ciências da Computação na UFPEL. • Estagiou no Núcleo de Tecnologia e no Gerenciamento de projetos de extensão da UFPEL. • Bolsista em um projeto da Faculdade de Arquitetura da UFPEL em que tiveram de formalizar uma empresa para realizar o trabalho, juntamente com colegas da faculdade de Ciências da Computação • Fundador da Empresa Júnior do Curso de Ciência da Computação em que desenvolvia projetos e aplicativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursou ensino fundamental e médico em escola pública. • Foi bolsista de iniciação científica em projeto ligado a computação quântica, mas percebeu que gostava de algo mais prático ligado a negócios que o curso não oportunizava. • Foi bolsista no Centro de Tecnologia da Informação da UFPEL por seis meses. • Graduou-se em Ciências da Computação na UFPEL. • Estudou sobre empreendedorismo na computação por conta própria porque o curso não tinha conteúdo curricular sobre essa temática, com exceção da disciplina de desenvolvimento de software que despertou esse interesse. • Fundador da Empresa Júnior do Curso de 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudava desde a adolescência, por conta própria, temas ligados a Administração para entender o mundo dos negócios. • Fez curso técnico profissionalizante em informática. • Trabalhou na empresa Processo em Porto Alegre que prestava serviços de manutenção e suporte para o SEBRAE, Central Irmãs Maristas e Ferramentas Gerais, onde nesta última teve o seu maior aprendizado em termos de empresa. • Trabalhou no IDC em Porto Alegre. • Foi Aprovado no Curso de Ciências da Computação da UNISINOS, mas trancou porque foi chamado para ingressar na UFPEL no semestre seguinte. • Fundador da Empresa Júnior do Curso de Ciência da Computação em que
Conhecimento ("o que ele sabe")				

		<p>juntamente com colegas da faculdade de Ciências da Computação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundador da S6 juntamente com colegas, E16 e E17, da faculdade de Ciências da Computação. 	<p>Ciência da Computação em que desenvolvia projetos e aplicativos juntamente com colegas da faculdade de Ciências da Computação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundador da S6 juntamente com colegas E15 e E17 da faculdade de Ciências da Computação. 	<p>desenvolvia projetos e aplicativos juntamente com colegas da faculdade de Ciências da Computação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundador da S6 juntamente com colegas E15 e E16 da faculdade de Ciências da Computação.
<p>Rede de Relacionamento (“quem ele conhece”)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu os atuais sócios da S6 no decorrer do curso de Ciências da Computação da UFPEL; Professores do Curso de Ciências da Computação da UFPEL, apresentaram a Empresa Júnior; indicaram a incubadora para desenvolver a ideia da S6; Professora conectou com a CAPES para apresentação do produto da S6; coordenador da incubadora apresentou o diretor da FAPERGS; a participação de eventos de tecnologia e inovação oportunizou conhecer pessoas experientes na área e ampliar a rede de contatos; O primeiro investidor anjo na S6 foi um professor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu os atuais sócios da S6 no decorrer do curso de Ciências da Computação da UFPEL; Professores do Curso de Ciências da Computação da UFPEL, apresentaram a Empresa Júnior; indicaram a incubadora para desenvolver a ideia da S6; Professora conectou com a CAPES para apresentação do produto da S6; coordenador da incubadora apresentou o diretor da FAPERGS; a participação de eventos de tecnologia e inovação oportunizou conhecer pessoas experientes na área e ampliar a rede de contatos; o primeiro investidor anjo na S6 foi um professor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu os atuais sócios da S6 no decorrer do curso de Ciências da Computação da UFPEL; Professores do Curso de Ciências da Computação da UFPEL, apresentaram a Empresa Júnior; indicaram a incubadora para desenvolver a ideia da S6; Professora conectou com a CAPES para apresentação do produto da S6; coordenador da incubadora apresentou o diretor da FAPERGS; a participação de eventos de tecnologia e inovação oportunizou conhecer pessoas experientes na área e ampliar a rede de contatos; o primeiro investidor anjo na S6 foi um professor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao caso S6, destaca-se que de uma certa forma, a startups já era reconhecida na UFPEL pelo trabalho de P&D na análise de dados da pós-graduação e pesquisa, com isso a S6 entrou na incubadora Conectar da UFPEL, onde começou a sua parceria para com a instituição. No ano seguinte foi reconhecida pelo SEBRAE e “100OpenStartup” através dos seus programas de mentoria como uma das melhores startups gaúchas.

Desde a sua fundação, em 2016, a S6 reforça seu objetivo como uma startup que cocria soluções baseados em *data science* que contribuem para *insights* com o suporte a decisão e a alocação de recursos com foco em promover o crescimento das instituições clientes e parceiras. Dessa forma, como os sócios são entusiastas das áreas da ciência e análise de dados, acreditam no poder do conhecimento para direcionar o planejamento e, principalmente, o processo de tomada de decisões. Os esforços são centralizados na melhoria da produtividade, apoiando as necessidades dos clientes, compartilhando e acompanhando as experiências no uso das soluções, bem como no comprometimento e com as demandas dos clientes, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do ensino superior do Brasil. Assim, a S6 é uma startup que é focada pela extração de conhecimento dos dados e, para tanto, cria interfaces intuitivas e inteligentes que permitem lidar com grandes volumes de dados de forma descomplicada.

Entre os anos de 2017 e 2018, a S6 reuniu importantes clientes como CAPES, FAPERGS e PUC-RS para o desenvolvimento de produtos e serviços na área de ciência de dados e pesquisa. Em 2019, criou as divisões “Data Academic” e “Data Health” para que a sua equipe de P&D criasse soluções com *data science* (ciências de dados) para a área acadêmica e da saúde.

A S6 tem como missão gerar valor proporcionando conhecimento sobre os dados de forma intuitiva para as pessoas. Mantendo a visão de se tornar protagonista em projetar e criar sistemas que deem razão a informação e essência ao conhecimento para a sociedade. Isso por meio de soluções descomplicadas para os problemas das pessoas através de técnicas de *data science* e *design*.

Em menos de um ano após a criação, da S6 já era reconhecida por ser uma das quinze startups do RS a participar do programa SEBRAE StartupRS, com o objetivo de acelerar o desenvolvimento regional. Em 2016, a S6 foi reconhecida como uma das Startups Gaúchas com Melhor Avaliação de Mercado da região pela 100OpenStartup, bem como foi reconhecida, com o Data Academic, nacionalmente no 1º EXPOLattes em 2018, quando conquistaram os prêmios de 1º e 2º lugar na área de extração e visualização de conhecimento de bases de dados de pesquisadores. Evento este promovido pelo CNPQ e CGEE.

O nome da S6 está ligada intimamente a visão dos fundadores que acreditavam que era possível ter em Pelotas, RS, uma startup que criasse o mesmo ambiente de inovação que as gigantes da tecnologia criavam para seus colaboradores. A S6 é uma empresa com foco em transformar grandes volumes de informações em conhecimento e vem desenvolvendo *softwares* através de P&D em soluções inovadoras para a área de educação superior.

A equipe é formada por especialistas com formação e pós-graduação em Ciência da Computação. Assim, os principais trabalhos de pesquisa focam em *big data*, na ciências dos dados, no aprendizado de máquina e no processamento de linguagem natural. A S6 é formada por quatro sócios que, em 2015, ingressaram na incubadora da Conectar da UFPEL e estava posicionada com uma startup de produtos para pós-graduação e pesquisa brasileira. Neste mesmo ano tiveram o aporte de um professor da universidade como investidor anjo. Além disso, o coordenador da Conectar, apresentou os sócios da S6 para o Diretor-Presidente da FAPERGS, para que pudessem ter a oportunidade de demonstrar o que estavam desenvolvendo, porque poderia ter interesse dessa instituição.

A S6 tem desenvolvido diversas soluções tecnológicas, como o Cientum. Destaca-se também o Quantum, que é uma solução para descoberta de conhecimento e competências sobre as informações dos colaboradores, grupos de pesquisa e laboratórios de uma instituição. Pode fazer buscas otimizadas para descobrir habilidades dos docentes e servidores da instituição presentes nos Lattes dos mesmos. Se o objetivo é a busca pelo assunto ou pelo nome da pessoa, o Quantum mostrará os resultados mais relevantes por meio de seu algoritmo de busca.

Em 2015, também tiveram contato com a CAPES, PUC-RS, UFRGS, para negociar o produto Cientum. Nesse mesmo ano também participaram do Startup RS, que foi um evento de seis meses, indo duas vezes por mês só tendo contato com pessoas de sucesso.

No início de 2016, o quarto sócio saiu porque E15 relata que não tinha dado certo porque ele não tinha mentalidade de negócio e pensava como empregado e não de empreendedor. Em 2017, criaram um terceiro produto, o Ranquium, para atender a FAPERGS. Entre os anos de 2017 e 2018 identificaram a existência de editais e participaram de alguns. Em 2018, a PUC-RS contrata a S6, assim como a FAPERGS, a CAPES e Fundação Araucária e posteriormente a UCP, UFSM e outras fundações. Atualmente a S6 continua com todos os clientes com exceção da UFSM que até o momento não renovou ainda, por falta de recurso.

No final de 2018, identificaram que, se nem as empresas privadas são tão abertas para negócios como imaginavam, compreenderam que o negócio *enterprise* é muito mais de relação

de longo prazo do que esse modelo de startup que é mais rápido, foi quando perceberam que se ficassem somente nesse nicho, iriam morrer e começaram a pensar em outras estratégias, atender outros nichos de mercado.

No início de 2019 decidiram experimentar outras áreas por influência do mentor da incubadora dizendo que a S6 tinha potencial para outras áreas, não só a da educação, pós-graduação, mas também para a área da saúde e do agro também. Em razão disso ele abriu contato com a Unimed Pelotas e conseguiu um projeto com a Unimed. Com isso, perceberam que a S6 não era uma startup só para pesquisa e pós-graduação, mas sim uma startup de ciência de dados com segmentos. Assim sendo, o primeiro segmento foi o de dados para pós-graduação e pesquisa; o segundo, chamado de *data academic* e o terceiro, de saúde.

Ainda, em 2019, participaram de um edital da Softex para investir em P&D, isto é, dinheiro do governo para pesquisa, de fundos de inovação. Ganharam o recurso em sexto lugar na colocação geral e em primeiro lugar na área de saúde que deu origem ao Stenium. No mesmo ano, começaram abordar outras áreas, como a da indústria que já possuem um cliente bem importante e para 2020 tem um também outro se aproximando para área do financeiro.

Para 2020, a S6 pretende sedimentar o projeto para a área da saúde, bem como reposicionarão o Quantum, pois identificaram que não possuem nenhum software para a pessoa física ter a cultura de análise de dados da pós. Ainda, para 2020, a S6, provavelmente, vá se tornar uma *holding* onde terá empresas que vão ser os segmentos.

O Quadro 21 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S6 e, na sequência, a apresentação do Caso 7.

Quadro 21 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S6

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2014	Convite dos professores para estruturarem a Empresa Júnior.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresso do quarto sócio E17 na S6. • Investimento anjo do Professor Ricardo. • Ingressar na Incubadora Conectar da UFPEL. • Os mentores que surgiram no decorrer do processo de desenvolvimento da S6. • Participação do Startup RS por seis meses que oportunizou contatos com pessoas de sucesso. • Momento de desentendimento dos sócios em que fecharam a S6 por uma semana e a incubadora interveio para que retomassem o trabalho. • Saída de um sócio que não estava agregando à S6. • Desenvolvimento e maturidade pessoal e de negócio no decorrer deste processo. • Formação de parcerias para o desenvolvimento de projetos e a abertura para clientes de grande porte. • O fato de ter evoluído o modelo de negócio para uma startup de Data Science com pesquisa e desenvolvimento. • Reconhecimento da importância de organizar e planejar a S6, em razão do plano de negócios inicialmente feito não ter influenciado o desenvolvimento da startup.
	Formalização da S6 para prestar serviço para o projeto da Faculdade de Arquitetura da UFPEL.	
	Abertura da Empresa Júnior do Curso de CC da UFPEL com o desenvolvimento do primeiro produto da S6 que foi o Centrum.	
2015	Ingresso na incubadora Conectar da UFPEL.	
	Participação do concurso de Ideias da UFPEL com o projeto Centrum, mas sem sucesso de classificação.	
	Iniciam o processo de afastamento da Empresa Júnior para se focarem integralmente na S6.	
	Participação do curso do SEBRAE sobre negócios digitais.	
	Descobriram novas habilidades gerenciais entre os sócios que continuaram na S6.	
2016	Participação no Startup RS por seis meses em Porto Alegre.	
	Começam a estruturar formas de vendas dos produtos da S6.	
	Início das conversas com a CAPES, PUC-RS e a UNISINOS para venda do Centrum.	
	Criação de dois aplicativos para gestão de grupos de veterinários.	
	Conversas com a CAPES, UFRGS, FURG, PUC-RS.	
	Afastamento temporário do sócio E15 para terminar o mestrado.	
	Impeachment da Presidente Dilma interrompeu o andamento das tratativas com a CAPES em razão da troca da diretoria deste órgão do governo federal.	
	Ingresso de novo cliente Sertec.	
Contratação de dois estagiários.		
2017	Crise financeira na S6.	
	Saída de um dos sócios do quadro societário.	
	Retomam as conversas com a CAPES.	
	Identificação de editais para captação de recursos.	
2018	Criação das Diretorias de Marketing, Vendas, Administrativa, Jurídica e de Projetos que está ligada a de Tecnologia.	
	Viagens para Brasília para negociações com a CAPES.	
	Ingresso de clientes como UCP, UFSM, FAPERGS e Fundação Araucária entre outros clientes.	
	Identificação de potencial de atuação da startup para outros nichos de mercado, como a indústria.	
2019	Mudança da estratégia da S6 gerar um bom produto e muito mais a frente diversificar.	
	Novo foco S6: Pós-Graduação; Data Academic e Saúde.	
	Participação do edital da Softex para investimento em pesquisa e desenvolvimento em que ganharam em sexto lugar geral e em primeiro lugar na área da saúde com o Stentun, novo produto da S6.	
	Renovação para um segundo contrato com a CAPES.	
	Ampliação do espaço físico da S6 para fora do Parque Tecnológico.	
	Novo contrato de prestação de serviços para melhorias de processo em uma indústria 4.0.	
	Aprovados no edital da Unimed de Fortaleza.	
2020	Pretendem redimensionar o Stentun para a área da saúde e reposicionamento do Quantum para pessoa física (B2C).	
	Renovação de um terceiro contrato com a CAPES.	
	Possível novo contrato de prestação de serviços na área financeira para a UNIMED.	
	Pretendem se tornar uma holding.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.7 CASO S7

E18 nasceu na mesma cidade onde empreendeu a S7 e desde pequeno sonhava em ser empresário e também cientista. Assim, ingressou no Curso de Ciências da Computação na UFPEL e também no de Economia, porque queria, respectivamente, saber sobre tecnologia e sobre mercado para alcançar seu sonho de ser cientista e empresário. Não terminou nenhum dos dois cursos.

Em 2012 soube que ia ser pai e em 2013 mudou-se para São Paulo para trabalhar e poder ficar mais perto da filha. Durante a faculdade de Ciências da Computação conheceu um colega de laboratório que comprava e revendia produtos da China e resolveu fazer o mesmo. Em São Paulo, criou um site de venda de produtos chineses para revendê-los e focou suas vendas em desenho japonês e na participação de eventos desse setor, até o primeiro semestre de 2014.

No segundo semestre de 2014, E18 começou a ter prejuízo com os eventos e trabalhou com especulação de bitcoin, vendeu sites de um colega, teve um servidor de jogos on-line com uns amigos e nada deu certo. E18 ficou com dívidas de cinquenta mil reais e voltou para Pelotas. Vendeu o que havia sobrado de estoques dos eventos, quase a preço de custo, enquanto elaborava a nova ideia de serviço de fretes, hoje a S7. O segundo sócio que ingressou na S7 havia sido colega no Curso de Ciência da Computação; o terceiro sócio era amigo deste segundo e o quarto sócio era conhecido de ambos.

Posteriormente, focou em outras atividades que não foram bem sucedidas e teve retornar para sua cidade natal e focou em desenvolver a ideia de serviços de frete. Para desenvolver a ideia buscou contato com colegas da época da faculdade, que era a rede de relacionamento social que tinha na antes de ir para São Paulo.

O Quadro 22 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S7.

Quadro 22 - Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S7

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES
		E18
Identidade ("quem é ele")	CARACTERIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é a mesma onde empreendeu a S7. • Desde pequeno sonhava em ser empresário e também cientista. • Em 2012 soube que ia ser pai e em 2013 mudou-se para São Paulo para trabalhar e poder ficar mais perto da filha.
Conhecimento ("o que ele sabe")		<ul style="list-style-type: none"> • Ingressou no curso de CC na UFPEL e também no de Economia, porque queria, respectivamente, saber sobre tecnologia e sobre mercado para alcançar seu sonho de ser cientista e empresário. • Não terminou nenhum dos dois cursos. • Criou um site de venda de produtos chineses para revender os produtos chineses. • Focou suas vendas em desenho japonês e na participação de eventos desse setor até o primeiro semestre de 2014. • No segundo semestre de 2014 começou a ter prejuízo com os eventos e trabalhou com especulação de bitcoin, vendeu sites de um colega, teve um servidor de jogos on-line com uns amigos e nada deu certo. • Ficou com dívidas de cinquenta mil reais e voltou para Pelotas. • Vendeu o que havia sobrado de estoques dos eventos quase a preço de custo enquanto elaborava a nova ideia de serviço de fretes, hoje a S7.
Rede de Relacionamento ("quem ele conhece")		<ul style="list-style-type: none"> • Durante a faculdade de CC conheceu um colega de laboratório que comprava e revendia produtos da China e resolveu fazer o mesmo. • O segundo sócio que ingressou na S7 havia sido colega no Curso de CC; o terceiro sócio era amigo deste segundo e o quarto sócio era conhecido de ambos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A S7 facilita a busca dos *e-commerces* por fretes dos Correios e de transportadoras privadas e oferece preços especiais com desconto em todos os fretes, além de ferramentas que ajudam as lojas virtuais a rastrear cada passo da entrega da mercadoria (desde a origem até o seu destino), bem como abre pedidos de indenização de forma automática nos casos de extravio. Em algumas localidades, oferece a coleta gratuita do produto para que o empreendedor do *e-commerce* não precise sair da loja para enviar a mercadoria. A função da S7 é passar para o cliente, o lojista, o serviço da forma que a transportadora passa para todo Brasil, porque ainda não está disponível para o exterior.

A startup tem contratos com transportadoras, que garantem descontos para as entregas (até 75%) porque tem mais de dezessete mil lojas virtuais cadastradas que já compraram mais de duzentos mil reais em fretes ao mês. Por esse motivo, possui economia de escala e com esse volume de frete conseguem ter os melhores contratos com os correios que dão os melhores preços mesmo colocando em cima desse preço a margem.

Assim, quando o cliente compra um frete pela S7, está pagando o preço do frete da transportadora e pagando pelo serviço e, mesmo assim, tem um custo menor do que se o cliente fosse direto na transportadora. Além disso, existem serviços que não estão disponíveis para todos, como por exemplo o “pac-mini”, serviço dos Correios para enviar um objeto pequeno, bem como a utilização de transportadoras privadas que, para muita gente, é difícil de usar, não sabe como funciona ou tem que ter um volume grande de frete para fazer um contrato com a transportadora e o cliente não consegue.

A ideia da S7 surgiu no final do ano 2014 e em março de 2015 foi lançada no ar o protótipo funcional com a visão de ser a empresa que facilita o acesso irrestrito a bens físicos para as pessoas, diminuindo o atrito que o custo logístico trás. Para tanto, os três sócios fundadores desenvolveram uma plataforma gratuita que possibilita às lojas virtuais terem acesso a fretes mais baratos de diversas transportadoras do Brasil, sem que seja necessário firmar contrato com cada uma delas.

Os principais concorrentes são o Mercado Envios, do Mercado Livre, e como maiores desafios tem-se a falta de tecnologia das transportadoras (dos principais parceiros), apesar de trazer ainda mais valor para a solução, acaba sendo um grande desafio. O segmento é o B2B porque o foco é a intermediação do frete. A empresa conecta a transportadora e a loja virtual para quase qualquer tipo de frete. Por exemplo: para enviar um celular para São Paulo, o cliente coloca o CEP; o seguro do objeto pelo valor do objeto; a quantidade de objetos; as dimensões, o peso, e o site calcula e o cliente tem as opções para enviar. Por exemplo, pela Azul Cargo, por 22 reais, pelos Correios por 25 reais, JadLog por 25 reais, tem outras modalidades da Azul por 26, da Jad, por 30, dos Correios por 31 reais. Então o cliente escolhe a melhor opção para si diante das que estão disponíveis para esse trecho, para esse objeto. O cliente entrega o objeto dependendo da transportadora. No caso da Azul Cargo, a entrega é na unidade da Azul Cargo; se for os Correios a entrega é na agência; na JadLog é na agência; a Via Brasil e a Latam Cargo não trabalham com agências, eles vão e coletam na casa do cliente.

Em 2015 quando o protótipo entrou no ar, já começou a vender no primeiro mês uma quantidade pequena, setecentos reais, e a partir daí foi crescendo, mais do que dobrando mês a

mês. Em julho de 2015 ingressou o segundo sócio com aporte de capital e trabalho e foram se incubar no Ciemsul da UCPEL.

Em outubro de 2015 os correios rescindiram o contrato com a startup e com isso perderam 100% do faturamento. Os Correios rescindiram porque não entendiam o modelo de negócio, não existia contrato prevendo o modelo da startup, mas também não existia nada que falasse contra.

No primeiro semestre de 2016, seguiram vendendo, crescendo, contrataram uma pessoa para o atendimento, um programador, participaram do Startup RS, em Porto Alegre, programa do SEBRAE e ficaram entre os três finalistas do programa. Porém, em abril de 2016, que chamaram de “abril negro”, a defesa dos correios conseguiu derrubar a liminar, então perderam 100% do faturamento. Os dois sócios foram para São Paulo e contataram a aceleradora Ace em um evento e também com a empresa Jadlog e conseguiram fazer um contrato com esta última. A primeira transportadora privada contratada para a S6.

Em outubro de 2016 a S6 recebeu o investimento da Ace no valor de cento e cinquenta mil reais e os dois sócios foram levados para São Paulo para passar seis meses lá e começaram a vender Jadlog também. Ainda em novembro de 2016, voltaram a vender com os Correios.

Participaram da aceleração e voltaram para Pelotas no final do primeiro trimestre de 2017, quando terminou a aceleração na Ace. Em outubro de 2017, receberam a segunda rodada de investimento da Bossa Nova, que é um microfundo no valor de meio milhão de reais. Em 2018 não tiveram rodadas de investimentos, mas o houve crescimento e por isso, contrataram mais pessoas e começaram a ver qual seria a próxima sede da empresa, pois haviam alcançado três milhões em vendas em um mês. Em 2019, mudaram de sede depois de um pouco mais de seis meses de obra e alcançaram quatro vezes cinco milhões de reais por mês em transação, intermediação financeira, é valor movimentado, não é faturamento. Atualmente são quatro sócios empreendedores e quase oitenta pessoas trabalhando.

O Quadro 23 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S7 e, na sequência, apresenta-se o Caso S8.

Quadro 23 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S7

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2014	Após ter falido com negócios em São Paulo, retornou à Pelotas e retomou a ideia de juntar pequenos vendedores on-line para negociar frete.	<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de querer dar certo; • O dinheiro das aceleradoras foi importante, mas sem a perseverança não teriam conseguido vencer os desafios; • Arriscar, buscar até atingir os objetivos. • Melhorias nos processos; • Participação de todos os colaboradores na definição de metas e objetivos.
2015	Começou a elaborar a ideia.	
	Vendeu o estoque que havia restado dos eventos que fazia em São Paulo enquanto aprendia a programar e a estudar como funcionava os contratos com os correios.	
	Período de estruturação da S7.	
	Lançou o protótipo do site funcional da S7.	
	No primeiro mês vendeu setecentos reais e faturou setenta, mas continuou crescendo mês a mês.	
	Ingresso do primeiro sócio com aporte de capital e trabalho.	
	Rescisão do contrato pelos Correios, por estes não entenderem o modelo de negócio da startup S7 e por isso os sócios perderam todo o faturamento.	
	Site fora do ar por vinte dias.	
	Contratação de advogado para a defesa com os Correios.	
Conseguiram liminar para continuarem trabalhando com a S7.		
2016	Continuaram vendendo e crescendo.	
	Contratação de colaborador para atendimento e de um programador.	
	Participação do Startup RS em Porto Alegre, ficaram entre os três finalistas.	
	Considerado o “abril negro” na S7. Os Correios derrubaram a liminar novamente e perderam todo o faturamento e tiveram que demitir o pessoal.	
	Os sócios foram para São Paulo e contataram a aceleradora ACE e a Transportadora Jadlog.	
	Receberam o investimento da ACE (150.000,00) e foram passar seis meses em São Paulo e começaram também a vender os serviços da Jadlog.	
	Os Correios voltaram a prestar serviços para S7, pois ganharam novamente a liminar com um amigo advogado.	
	O amigo advogado tornou-se sócio também da S7.	
Processaram trinta pessoas que não pagaram os serviços da S7 quando os Correios ganharam a liminar pela segunda vez.		
2017	Voltaram da aceleração de São Paulo.	
	Recebimento da segunda rodada de investimento da Bossa Nova (microfundo no valor de quinhentos mil reais).	
2018	Não tiveram rodadas de investimentos, mas houve crescimento.	
	Contratação de mais colaboradores.	
	Procura de um espaço maior para a empresa.	
	Atingiram três milhões em vendas em um mês.	
2019	Mudaram para uma nova sede.	
	Atingiram cinco milhões em quatro meses seguidos em transações e intermediação financeira e em dezembro alcançaram seis milhões.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.8 CASO S8

A startup do Caso S8 surgiu a partir de um dos sócios que não está aqui descrito, como anteriormente justificado no capítulo 3. Diante disso, o Caso S8 é apresentado a partir do atual sócio, E19. E19 tem trinta e quatro anos de idade é formado em Ciências da Computação pela UFPEL e sempre quis ser empreendedor mesmo antes de entrar na faculdade. Um dos motivos que o chamou atenção nessa área de tecnologia era a ampla possibilidade de empreender o que considerava que em outras áreas não teria tanta possibilidade. Assim, quando se formou em 2007 já iniciou com a primeira empresa, uma agência de desenvolvimento em Pelotas que não deu certo. Identificou que nessa primeira experiência de empreender, faltou conhecimento e maturidade e resolveu ir para o mercado trabalhar e adquirir experiência.

Primeiro E19 trabalhou em uma empresa em Pelotas e depois, trabalhou um pouco para o mercado exterior, remotamente, e acabou se mudando para São Paulo para trabalhar na Yahoo durante um ano lá e depois mais um ano em Porto Alegre em uma empresa de consultoria. Em 2010, em São Paulo, a sua história se cruzou com o empreendedorismo e com startups pela primeira vez quando juntamente com um colega, que era designer e tinha um projeto pessoal, viraram sócios nesse projeto que teve investidores e criaram a empresa fora do país.

A partir de então, os sócios venderam o controle para os investidores americanos no ano de 2012. E19 trabalhou nessa empresa por mais uns três anos e voltou para Pelotas, quando se tornou sócio na startup S8 em 2016. E19 foi convidado para ingressar como sócio na S8 para preencher a lacuna da empresa que não tinha um desenvolvedor, bem como porque a startup S9 precisava de aporte de capital para quitar as contas e atingir o *break-even*.

O Quadro 24 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S8.

Quadro 24 – Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S8

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDOR
		E19
Identidade ("quem é ele")	CARACTERIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é onde empreendeu a S8. • Sempre quis ser empreendedor e cursou a área de computação porque imaginava que seria onde teria mais oportunidades de empreender.
Conhecimento ("o que ele sabe")		<ul style="list-style-type: none"> • Formado em CC pela UFPEL. • Em 2007 abriu a primeira empresa que não deu certo e pensou que fosse pela falta de maturidade e decidiu ir trabalhar no mercado de trabalho. • Trabalhou em uma empresa em Pelotas, prestou serviço para o mercado exterior de forma remota e trabalhou na Yahoo em São Paulo por um ano. • Trabalhou em uma empresa de consultoria em Porto Alegre por um ano. • Em São Paulo juntou-se com um colega designer e tornaram-se sócios. • Posteriormente, venderam a empresa para um grupo americano. • Trabalhou por mais três anos nesta empresa com o grupo americano. • Após, voltou para Pelotas. • Em 2016 ingressou como sócio na S8 com investimento de capital.
Rede de Relacionamento ("quem ele conhece")		<ul style="list-style-type: none"> • Conhecia um dos sócios da S8 antes de sair de Pelotas.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Caso S8 é uma startup que desenvolve softwares para o setor do agronegócio oferecendo gestão e rastreabilidade dos produtos do campo por meio de tecnologia de ponta para deixar o agricultor mais próximo do consumidor, atender à legislação vigente e gerar maior transparência e controle no processo de produção.

A S8 desenvolve e vende um sistema para empresas que produzem sementes de soja tanto para fazer a gestão da produção das sementes, quanto para fazer a rastreabilidade e, depois, entregam para o cliente final informações sobre o processo produtivo dessa semente. Os seus clientes são os produtores de sementes, pois são o elo entre as grandes empresas multinacionais, que detém a genética das sementes como Basf, Bayer, Monsanto, e o agricultor é quem compra essas sementes. Entretanto, existe um elo no meio dessa cadeia que é o produtor de semente, o que compra a genética, multiplica essa genética e vende efetivamente a semente de soja para o consumidor, ou seja, o cliente é o sementeiro.

O primeiro protótipo do produto e os primeiros clientes da startup S8 surgiram, no ano de 2013, por meio de dois sócios, um da área de tecnologia e um outro da agronomia, como consequência da consultoria para produtores de sementes que o sócio agrônomo fazia. Este

sócio implantava mudanças no processo produtivo dos seus clientes e verificou que o serviço prestado ficava pouco estruturado por não ter um software. A partir dessa experiência, convidou um sócio da área de tecnologia para desenvolver um sistema para esse processo que ele implantava durante as consultorias. Assim, foram surgindo os primeiros clientes, porém ainda nessa época era apenas um projeto pessoal deles e não era uma atividade em tempo integral de nenhum dos dois sócios, ou seja, não vendiam ativamente o software.

Em 2015, começou a surgir uma demanda maior e os sócios sentiram que existia uma oportunidade latente e estavam dispostos a investir mais tempo para estruturar a empresa e trabalhar de forma integral no negócio, embora ainda faturassem pouco e sem *break-even*. Em 2016, ingressou o terceiro sócio por meio de um pequeno aporte financeiro na empresa para viabilizar o *break-even* e pagar as contas daquele ano, bem como ingressou com a responsabilidade de fazer o desenvolvimento de negócio porque nenhum dos dois sócios iniciais tinham muita experiência nessa área. Nesse mesmo ano de 2016 foi quando a startup contratou o primeiro funcionário.

Inicialmente, o ano de 2017 foi considerado o pior ano tendo em vista o fato de não terem ainda fechado nenhum outro negócio relevante, pois tinham soemente um negócio importante. Assim, era difícil enxergar a empresa dando certo e deslançando porém, os dois sócios mantiveram o foco e o trabalho, embora o risco, vislumbravam também a possibilidade de dar certo e de recompensa e foi isso que fizeram seguir, pois sentiam que o mercado precisava da solução que eles estavam oferecendo, então pensavam que era só questão de insistência até conseguirem virar a situação. Com essa convicção, no final de 2017, conseguiram realizar um novo negócio com a segunda maior produtora de sementes do RS e muito reconhecida no mercado nacional e oportunizou a startup a evolução do software por conta das demandas que eles traziam. Feitas as mudanças, os anos de 2017 e de 2018 foram anos de bastante crescimento da startup, com a manutenção do limite do *break-even* porque, praticamente, reinvestiam tudo o que faturavam.

Em 2019, após alguns desentendimentos e por questões pessoais, o sócio, que era de tecnologia, resolveu sair da empresa e o novo sócio assumiu também a parte de tecnologia. Assim, a partir desse ano a startup S8 conta com dois sócios que detêm cem por cento do capital e não tiverem nenhum outro investimento além do realizado pelo terceiro sócio ingressante. Destaca-se que participaram de alguns editais para aporte de capital externo, mas não obtiveram êxito.

A startup S8 atua em duas cidades no estado do Rio Grande do Sul e conta, respectivamente, com seis colaboradores em Pelotas, cidade que fica a área de desenvolvimento da empresa e onde o sócio da área de tecnologia atua, e os outros nove colaboradores estão na cidade de Frederico Westphalen que é onde se localiza o escritório comercial e suporte técnico da empresa e é dirigido pelo sócio agrônomo. Essa estrutura das duas cidades surgiu em razão da residência dos dois primeiros sócios, ou seja, o antigo sócio morava em Pelotas e o escritório acabou ficando na cidade e os colaboradores foram contratados também nessa cidade e, naturalmente, como o novo sócio também residia em Pelotas, a estrutura continuou a mesma.

Na cidade de Frederico Westphalen aconteceu o mesmo, pois o sócio agrônomo residia e ainda reside lá, é professor da URI, então, naturalmente, conhecia as pessoas de lá e foi contratando colaboradores dessa região. Além disso, o custo nessa cidade também é baixo, mais baixo que em Pelotas e, por isso, não tem planos de juntar todos no mesmo lugar porque seria improdutivo para a empresa, pois o custo ajuda e a distância não é um empecilho, porque conseguem conviver com essa distância entre os escritórios falando por meio remoto sem precisarem viajar por tantas horas.

Em relação a captação de clientes destaca-se que muitos são originados por meio das palestras e consultorias que o sócio agrônomo realiza, bem como pela participação de eventos e venda ativa, isto é, prospecção por meio de telefonemas para as sementeiras para apresentação do produto e também pelo próprio trabalho do sócio agrônomo quando realiza a divulgação da gestão das sementes e acabam procurando a startup para saber como implementar as soluções sugeridas.

Assim, as demandas de alguns clientes já eram imaginadas pelos sócios e outras foram consideradas uma surpresa positiva nas melhorias dos sistemas dos produtos vendidos, pois saíram de clientes que produziam entre 100 e 150 mil sacas de sementes por ano para uma empresa que produz um milhão de sacas de sementes de soja por ano. Então, as demandas são bem diferentes, volume esse que exigiu um processo mais complexo, um controle mais fino de processo e que oportunizou a evolução do software para atender a todas essas demandas.

Em relação a localização dos clientes da startup, a região sul do Brasil é considerada uma grande produtora de sementes, e por esse motivo iniciaram o trabalho por essa região. No final de 2019, a startup expandiu e estão com clientes nos estados de Tocantins e Goiás, bem como estão também com clientes como a multinacional Basf brasileira e com a Basf argentina, para fazer rastreabilidade da produção de sementes de soja deles e foi o primeiro ano que faturaram mais.

Em todo esse período, desde o surgimento da startup até o momento, tudo mudou, desde o produto que tinham inicialmente, bem como muitas ideias novas que vieram surgindo com clientes novos e cada vez maiores que conseguiram, em termos de processos e pessoas também pelo fato de saírem de duas pessoas para quinze, como possuem hoje, a exigência de mais disciplina e de processos para tomada de decisão e comunicação dentro de cada unidade e entre os escritórios. Essa experiência guiou o desenvolvimento do produto inclusive para iniciarem outros produtos menores, para diversificar a receita da startup.

A perspectiva da startup para os próximos anos é de expandir para as regiões norte e nordeste do país porque são estados que possuem uma expressiva produção de sementes e, assim, manter o ritmo de crescimento de 60% de faturamento ao ano sem precisar ampliar o número de colaboradores e manter uma empresa enxuta fazendo um produto de alto impacto que traga o interesse dessas empresas que são bem carentes em soluções de tecnologia.

Os sócios acreditam ainda que, em razão de estarem com clientes que consideram reconhecidos no mercado, isso é importante para atrair novos clientes de mesmo porte da Basf nacional, porque embora não falem da startup diretamente, o público alvo ficam sabendo quem fez o trabalho de rastreabilidade junto a estas grandes empresas e acabando buscando a startup.

A relação com os colaboradores da startup é aberta e bem agressivo nos planos de dividir lucro e partilhar os sucessos com eles. As tomadas de decisões na startup ocorrem por meio de conversas mais extensas no começo de cada ano entre os sócios e, posteriormente, apresentam por meio de *power point* com todos os colaboradores para que contribuam com sugestões e isso resulta em um plano para o referido período. A tomada de decisões é dividida por área, onde um dos sócios toma decisões de tecnologia e o sócio agrônomo toma decisões da área comercial e de vendas, embora conversem bastante, cada um tem autonomia na sua área e as decisões intermediárias são conversadas até atingirem um denominador comum. Enfim, os sócios alinham essas metas de divisão de lucros com as metas de planejamento e, então, compartilham com o pessoal esses números e buscam compartilhar mês a mês como está o progresso em relação ao que foi planejado.

O Quadro 25 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S8 e, na sequência, a próxima seção apresenta o Caso S9.

Quadro 25 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S8

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2013	Surgimento da S8 por dois sócios sendo um da área de tecnologia e o outro agrônomo.	<ul style="list-style-type: none"> • Peristência nos momentos desafiadores. • Acreditar no negócio. • Ingresso de empresas relevantes do mercado para dar credibilidade e visibilidade para outras empresas do setor. • Crescimento com a manutenção do <i>break-even</i>.
	A ideia surgiu pelos trabalhos que um dos sócios prestava em consultoria e que verificava a necessidade de implementar as soluções por meio de um sistema informatizado.	
	Nesse período os sócios não se dedicavam integralmente ao negócio.	
2014	Entre 2013 e 2014 surgiram os primeiros protótipos da S8 e os primeiros clientes.	
2015	Aumentou a demanda pelos serviços que estavam se propondo a fazer e decidiram investir mais tempo para estruturar a S8.	
2016	E19 ingressa como terceiro sócio na S8 com um pequeno aporte de capital.	
	Contratação do primeiro funcionário.	
	S8 atinge o <i>break-even</i> .	
2017	Saída do sócio da área de tecnologia.	
	Início do processo de mudança do modelo de negócio.	
	Ano considerado desafiador porque não tinham ainda um cliente relevante.	
	A captação de clientes vem dos contatos de clientes.	
	Final do ano realizaram negócio com a segunda maior empresa de sementes do estado do RS.	
	Crescimento da empresa com a manutenção do <i>break-even</i> .	
2018	Contratação de colaboradores para vendas e para o suporte para a cidade de Frederico Westphalen e desenvolvedor para a cidade de Pelotas.	
	Crescimento da empresa com a manutenção do <i>break-even</i> .	
2019	Ingresso da multinacional Basf brasileira e da argentina como clientes da S8.	
	Ano de maior crescimento.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.9 CASO S9

O Caso S9 possui três sócios (E20, E21 e E23) que possuem Pelotas como cidade natal e onde empreenderam a S9. O sócio E20 tem trinta e três anos e sempre gostou de jogos, tecnologia e computadores, bem como de causas sociais e, a exemplo disso, deu aulas gratuitas para as crianças na periferia da cidade de Pelotas porque sempre quis ser professor de Química. Em função disso, formou-se em Licenciatura em Química pela UFPEL, mas se frustrou com a área pedagógica durante o estágio da faculdade. Após, formou-se em CC pela UFPEL. Serviu no exército por um ano e não gostou do ambiente militar. Antes de ser como sócio da S9, E20 ingressou com uma ideia na incubadora Conectar da UFPEL, mas não foi aceita para incubação. E20 conheceu o sócio E22 por intermédio de amigos em comum e pelo grupo do Facebook da UFPEL, quando E22 estava procurando desenvolvedores para trabalhar na S9.

E21 tem vinte e sete anos de idade e nunca teve um projeto de vida específico. Considera-se uma pessoa incomodada com as coisas que estão erradas e acredita que sendo um gestor, ou um empreendedor é mais fácil de fazer as coisas acontecerem, como no caso da saúde no Brasil. Teve um restaurante junto com a família, mas não deu certo. E21 é graduado em Economia pela UFPEL e conheceu E22 por intermédio de uma empresa de investimentos de Pelotas que indicou a S9 para investir capital de risco e assim, tornou-se sócio da startup.

E22 tem 22 anos e cresceu na periferia da cidade de Pelotas. Seu avô era catador de lixo e carroceiro e sua mãe possui ensino fundamental incompleto. Seu pai é francês, de classe alta, mas nunca teve um bom relacionamento com E22. Desde pequeno sempre esteve envolvido com política e tinha um sonho de melhorar a vida das pessoas e transformar a realidade ao seu redor. Tinha preconceito com o empreendedorismo, mas mudou de visão e criou a sua primeira startup a partir de um projeto social para catadores de lixo. Com dezenove anos, E22 tornou-se chefe de gabinete de uma vereadora em Pelotas e em paralelo, administrava o grupo do Facebook da UFPEL e com isso verificava a necessidade dos estudantes em conseguir consultas médicas com preços acessíveis. Assim, criou o Convênio do Grupo da UFPEL como um projeto social para conectar estudantes com profissionais da saúde e vendia carteirinhas estudantis. E22 cursou Direito da UFPEL e trancou a matrícula no quarto ano, para focar na S9. Conheceu E20 por intermédio de amigos em comum e pelo grupo do Facebook da UFPEL, quando E22 estava procurando desenvolvedores para trabalhar na S9. O Quadro 26 apresenta a caracterização dos recursos iniciais disponíveis do Caso S9.

Quadro 26 - Recursos Iniciais Disponíveis do Caso S9

RECURSOS INICIAIS		EMPREENDEDORES		
		E20	E21	E22
Identidade ("quem é ele")	CARACTERIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é a mesma onde empreendeu a S9. • Sempre gostou de jogos, tecnologia e computadores. • Ingressou com uma ideia na incubadora Conectar da UFPEL, mas não foi aceita. • Sempre gostou de causas sociais. • Queria ser professor de Química. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é a mesma onde empreendeu a S9. • Não tinha um projeto de vida específico. • Considera-se uma pessoa incomodada com as coisas que estão erradas e acredita que sendo um gestor ou um empreendedor é mais fácil de fazer as coisas acontecerem, como no caso da saúde no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade natal é a mesma onde empreendeu a S9. • Avô catador de lixo e carroceiro. • Mãe com ensino fundamental incompleto de classe baixa. • Pai francês de classe alta, mas não mantém relacionamento. • Cresceu na periferia de Pelotas. • Desde os seis anos de idade esteve envolvido com política. • Sempre quis melhorar a vida das pessoas e transformaram a realidade ao seu redor. • Tinha preconceito com o empreendedorismo, mas hoje mudou de visão.
Conhecimento ("o que ele sabe")		<ul style="list-style-type: none"> • Serviu no exército por um ano e não gostou do ambiente militar. • Formou-se em Licenciatura em Química pela UFPEL, mas se frustrou com a área pedagógica durante o estágio da faculdade. • Formou-se em CC pela UFPEL. • Deu aulas gratuitas para as crianças na periferia da cidade de Pelotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teve um restaurante junto com a família, mas não deu certo. • Graduado em Economia pela UFPEL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criou a sua primeira startup a partir de um projeto social para catadores de lixo. • Com dezenove anos de idade tornou-se chefe de gabinete de uma vereadora em Pelotas. • Administrava o grupo do Facebook da UFPEL. • Criou o Convênio do Grupo da UFPEL como um projeto social para conectar estudantes com profissionais da saúde. • Vendia carteirinhas estudantis. • Ingressou no curso de Direito da UFPEL, mas trancou a matrícula no quarto ano, para focar na S9.
Rede de Relacionamento ("quem ele conhece")		<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu o E22 por intermédio de amigos em comum e pelo grupo do Facebook da UFPEL, quando E22 estava procurando desenvolvedores para trabalhar na S9. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conheceu E22 por intermédio de uma empresa de investimentos de Pelotas que indicou a S9 para investimento de capital de risco na S9 e assim tornou-se sócio da startup. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por administrar o grupo do Facebook da UFPEL, identificou a necessidade dos estudantes em consultas médicas de menor custo. • Conheceu o E20 por intermédio de amigos em comum e pelo grupo do Facebook da UFPEL, quando E22 estava procurando desenvolvedores para trabalhar na S9.

Fonte: Elaborado pela autora.

A S9 é uma agenciadora de serviços exclusivos para estudantes na área da saúde que atua na cidade de Pelotas, RS, em razão de ser uma cidade movida pela vinda de estudantes de fora e pelas universidades que aqui estão instaladas. Por ser Pelotas uma cidade universitária a S9 oferece a oportunidade para jovens profissionais trabalharem sem alugar sala nem ter custo com agendamento, pois disponibilizam espaço físico para esses novos profissionais (psicólogos, nutricionistas, massoterapeutas, etc) enquanto outros parceiros, que já possuem estrutura, se cadastram na plataforma e começam a operar em na rede de suporte ao profissional recém formado.

Dessa forma, a S9 atende a demanda dos estudantes por serviços acessíveis e possibilita a jovens profissionais ingressarem no mercado de trabalho. Não há mensalidade, nem burocracia, o cliente só paga pelo o que for usar. Os agendamentos são feitos no site onde o cliente escolhe a cidade, o serviço que deseja, o profissional, a data e a hora, preenche o e-mail, a senha e a confirmação da sua senha. O cliente escolhe a forma de pagamento, pessoalmente para o profissional ou através por pagamento on-line, possibilitando parcelar.

A S9 é embaixadora da Associação Brasileira de Startups da Saúde no Rio Grande do Sul são parceiras na busca por melhores oportunidades e qualidade de vida para o estudante e estão ligados no cenário das *HealthTechs* no Brasil inteiro. Surgiu a partir do desenvolvimento de um projeto social do grupo da UFPEL em que um dos atuais sócios percebeu a necessidade dos estudantes que precisavam de demandas na área da saúde e, por outro lado, dos profissionais recém-formados que queriam iniciar suas atividades profissionais e não tinham um canal de comunicação para os potenciais clientes.

A S9 hoje atua somente para o atendimento de estudantes, ou seja, somente estudantes podem ser clientes da S9 que vende o serviço de atendimento médico através de uma plataforma *mobile web*, com valor muito mais baixo e sem mensalidade. O estudante para a S9 são de todos os níveis: graduação, curso on-line com certificado, ensino médio, pré-vestibular entre outros e em relação as especialidades foca, principalmente, em Psicologia. A plataforma para agendamento foi lançada em maio de 2019 e que trabalhavam com uma parceria com a AERGS (Associação dos Estudantes do Rio Grande do Sul) que confeccionava as carteiras estudantis e oferecia os serviços da S9.

Desde maio de 2019 até dezembro, acumularam seiscentas consultas e por esse motivo conseguiram receber investimentos externos. Mas o investimento inicial da S9 foi com o dinheiro próprio dos três sócios. Até maio de 2019 ainda não tinham um produto minimamente viável pronto, porém nesse mesmo mês lançaram a primeira versão do produto, mesmo com bastante problemas identificados.

A primeira venda ocorreu antes de maio de 2019, ou seja, antes mesmo de ter a plataforma já conseguiram fazer venda, mas era tudo muito feito na planilha, de forma bem manual e não tinha nada automatizado, relata E20. Depois disso tiveram problemas com terceiro sócio por questões de adaptação e conflitos pessoais e de interesse e convidaram um outro sócio para a área de desenvolvimento. Entretanto, este último sócio também não está mais na sociedade porque teve problema de saúde e, por isso, teve que se afastar da empresa e entregou as quotas. Nesse meio tempo, ingressou um outro sócio com investimento por uma porcentagem da empresa.

Em julho de 2019, a S9 ingressa na incubadora e as consultas começam a acontecer todos os dias, ou seja, quando todos os dias alguém marcava uma consulta, e depois quando atingiram cem consultas no mês de agosto de 2019 e duzentas consultas no mês de novembro do mesmo ano. Já em outubro de 2019, ingressaram os primeiros estagiários a trabalhar na startup. Além disso houve o investimento, em dezembro, pela Venture, que é que é um fundo de investimento de São Leopoldo, do Tecnosinos, e o do SICREDI em janeiro de 2020. Expandiram para São Leopoldo em dezembro de 2019 e ainda não tinham muitos resultados, mas já conseguiram cadastrar cinco psicólogas em uma semana.

Atualmente são três sócios da S9 que pretendem ficar limitados ao oferecimento dos serviços somente para estudantes com a justificativa que é para focar no marketing para estudante é mais fácil para obter um maior desconto com os profissionais, mas a longo prazo pretendem ampliar o público-alvo. Para 2020, a S9 pretende, ainda executar o plano que propuseram para o investimento dos cento e cinquenta mil reais da aceleradora Venture que se tornou sócia da S9 com uma parte da empresa, mas sem necessitar retornar o valor que eles investiram, exatamente. O plano consiste em expandir para outras cidades, sendo, nos primeiros três meses de 2020, para seis cidades, ou seja, em janeiro, fevereiro e março pretendem estar em Porto Alegre, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Canoas, Rio Grande e depois Santa Maria, Florianópolis, Joinville, Blumenau, Curitiba, Ponta Grossa e, no final do ano, em dezembro, São Paulo (capital).

Em relação às especialidades que irão oferecer na plataforma, pretendem manter a Psicologia, pois é a que trás mais retorno, tanto de pessoas engajadas, quanto financeiro porque tem muita demanda. Pretendem ainda focar em quatro principais áreas: Ginecologia, Psicologia, Oftalmologia e Odontologia.

O Quadro 27 apresenta, sinteticamente, os principais acontecimentos e fatores considerados determinantes no ciclo de vida do Caso S9 e , na sequência, o capítulo que segue apresenta a Discussão dos Casos.

Quadro 27 - Principais Acontecimentos e Fatores Determinantes no Ciclo de Vida do Caso S9

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	FATORES DETERMINANTES
2018	Percebeu que o projeto da S9 estava monetizando, mas não sabia como empreender.	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tomadas de forma conjunta entre os sócios. • Melhoria nos processos administrativos para definição dos objetivos e projeção dos gastos. • Experiência com tentativas de melhorias nos processos contribuiu para a identificação de prioridades de aplicação dos recursos recebidos. • Recebimento de mentorias e ferramentas para o planejamento da S9 pelas aceleradoras • Relacionamento com os clientes e prospecção de novos profissionais e novas especialidades foi importante para o crescimento da S9.
	Busca de sócios para formar a sociedade do S9.	
	Convite a um colega de Faculdade de Direito para que este atendesse a parte burocrática do negócio e outro convite para outro colega para o atendimento da parte de tecnologia, feito por intermédio da página do Facebook da UFPEL.	
2019	Início do planejamento da S9 com os sócios.	
	Primeira venda do produto sem ter MVP.	
	Lançamento da plataforma da S9.	
	Seiscentas consultas agendadas.	
	Ingresso do novo sócio Bruno com aporte de capital, com a saída do Juan que ficou com a venda de carterinhas estudantis.	
	Crescimento da S9 com a entrada do sócio Bruno.	
	Ingresso na incubadora Ciemsul da UFPEL com um plano de negócio feito no Canvas.	
	Consultas agendadas diariamente pelo site.	
	Cem consultas por mês.	
	Copyright registrada.	
	Ingresso de estagiários.	
	Duzentas consultas por mês.	
Registro da marca em andamento.		
2020	Investimento da aceleradora Venture (R\$ 150.000,00 do fundo do Tecnosinos) como sócia com o aporte na S9. A proposta de investimento foi para a expansão da S9. Elaboração de outro plano de negócio diferente do apresentado à incubadora.	
	Expansão para a cidade de São Leopoldo.	
	Investimento do SICREDI na S9.	
	Definição dos objetivos e projeção de gastos a partir da aceleração da Venture.	
	Foco da S9 continua sendo para estudantes e no futuro pretendem ampliar para outros públicos.	
	Plano de expansão para o RS e para 2021, São Paulo.	

Fonte: Elaborado pela autora.

5 DISCUSSÃO DOS CASOS

Neste capítulo apresenta-se a discussão dos casos à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2 e está estruturado em duas seções a partir das categorias e elementos de análise já apresentados no capítulo 3, Quadro 8. A primeira seção abrange a Categoria 1 (C1) e procurou identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores de startups. A segunda seção abrange a Categoria 2 (C2) e procurou discutir as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida das startups em estudo.

Ressalta-se que a ordem da discussão deste capítulo alinha-se às categorias supracitadas, pois para esta tese, a Teoria *Effectuation* considera-se o período anterior a fundação da empresa para entender o que vem depois. Nesse sentido, primeiro discute-se os casos sob a ótica dos recursos que os sócios fundadores das startups estudadas dispunham para empreender e, posteriormente, discute-se as lógicas de decisões no ciclo de vida dos referidos casos.

5.1 OS RECURSOS INICIAIS DISPONÍVEIS PELOS EMPREENDEDORES DAS STARTUPS

Esta seção discute a Categoria 1 (C1) e procurou identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores de startups por meio de três subseções organizadas a partir dos seguintes elementos de análise, conforme apresentado anteriormente no Quadro 8, quais sejam: 5.1.1 Quem sou eu?; 5.1.2 O que eu sei?; 5.1.3 Quem eu conheço?

Na próxima subseção, apresenta-se a discussão dos resultados em relação ao elemento da categoria de análise “Quem sou eu?”.

5.1.1 Quem sou eu?

Na análise do elemento “Quem sou eu?” procura-se compreender a identidade do empreendedor que envolve os seus próprios traços, trajetória de vida, características, habilidades e preferências (SARAVASTHY, 2001).

Nos nove casos apresentados no capítulo anterior verifica-se que os vinte e dois sócios fundadores das startups possuem trajetórias de vida e identidades diferentes entre si, bem como traços de personalidade, comportamento, características, preferências e habilidades distintos, mas cada um deles, individualmente, aproveitaram a oportunidade dos recursos que tinham

disponíveis para empreenderem nas respectivas startups, o que alinha-se com o que preceitua Saravasthy (2001) em seu artigo seminal. Isso significa que em todos os casos apresentados os recursos relacionados a quem eram, foram recursos transformados de alguma forma para empreender nas respectivas startups. Todavia, cada um dos empreendedores utilizou esses recursos com particularidades e aplicabilidades específicas, ou seja, em cada caso, os recursos individuais dos empreendedores relacionados a quem eram, foram utilizados de uma forma diferenciada, e em muitos casos, sem ter a consciência do uso, como se pode verificar a seguir.

No caso S1, cada sócio possuía traços de personalidade diferentes, ou seja, não existia um traço definido para a formação do grupo de sócios, mas sim uma necessidade em comum, que era a solução de um problema também em comum que, nesse caso, era o fato de serem estudantes que tinham o hábito de pedir lanches por outros meios que não fosse somente a ligação telefônica. Assim sendo, o recurso pessoal relacionado ao fato de serem estudantes e de terem o hábito de solicitar lanches oportunizou ao grupo a experiência de identificarem uma lacuna no serviço oferecido. Este fato alinha-se com Sarasvathy (2001) quando dispõe que os empreendedores tomam a partir dos meios disponíveis, ou seja, o que de fato a pessoa tem e busca selecionar, entre os possíveis efeitos, aqueles que podem ser criados com esses meios, como pode ser verificado no seguinte trecho extraído da entrevista com E1:

“A gente resolveu pedir para um dos nossos conhecidos que fazia lanche, o Apache, no Cassino, e a gente não tinha cartão, não conseguia ligar, chamamos no Facebook, ninguém respondeu e surgiu a ideia. Enfim, a gente tentou, não conseguimos contato porque não tinha cartão, mandamos mensagem, ninguém respondeu e tivemos que ir lá pedir o lanche. Aí, surge a história do comecinho da S1, que é: vamos automatizar esse processo para esse cara”. (Entrevistado E1).

No Caso S2, vale destacar que as famílias dos dois sócios fundadores almejavam a estabilidade dos seus filhos por meio de um trabalho fixo ou concurso público, mas tais pressões não foram determinantes para a escolha de empreender. Nesse caso pode-se também verificar que a lógica em que os sócios E6 e E7 foram criados, sob uma determinada perspectiva, era sob uma lógica *causation*, pois estavam apoiando seus filhos em previsões em que os riscos pareciam ser calculados ao objetivar a vida de seus filhos em função de um dado efeito e buscar os meios para criá-lo, como preceitua Saravasthy (2003).

A seguir, destaca-se essa evidência a partir dos trechos extraídos das entrevistas com E6 e E7:

“Eu já estava estudando e aquilo era o meu foco, era o que eu queria fazer. Mas meu pai ficava dizendo: porque tu não vai ser ponta de caixa da IMEC, eles estão contratando. E eu dizia: pai, eu estou fazendo um curso técnico, eu não quero ser ponta de caixa, eu vou achar o meu estágio”. (Entrevistado E6).

“Eu achei que Administração era muito genérico e fui para a Economia, mesmo que meu teste vocacional tenha dado para Engenharia. Eu também fiz Direito, então acabei cursando duas faculdades. O Direito foi mais em função da minha família que queria que eu fizesse concurso público. Eu moro com a minha avó e acho que ela tem medo de partir e me deixar desamparado, mas acabei saindo do Direito, me formando em Economia”. (Entrevistado E7).

Interessante também destacar no caso S2 o fato do sócio E7 querer uma sócia do sexo feminino que tivesse o conhecimento em tecnologia, o que foi determinante para o ingresso da E6 na S2, além de acumular também a sua experiência profissional nesta área (ESTRADA DE LA CRUZ *et al.*, 2018). No relato extraído da entrevista com E7 pode-se evidenciar tal situação:

“Então, começamos a ler sobre startup, como funciona, como se faz uma empresa. Nós percebemos que a nossa empresa era uma empresa de tecnologia e nem eu, nem ele sabíamos programar, então nós precisávamos encontrar mais uma pessoa. Um ou dois meses depois entrou a Janine, queria que fosse uma mulher, por questão de diversidade, então achamos a Janine. Então já no início dividimos em três”. (Entrevistado E7).

No caso S3, verifica-se que ambos os sócios tinham em comum a insatisfação com o modelo de trabalho que estava vinculado ao de seus pais e almejavam buscar suas próprias identidades. Isso ocorreu, principalmente, em relação ao E9, que teve dificuldade em comunicar aos seus pais que não iria seguir na carreira jurídica no escritório familiar, mas sim empreender em uma startup.

Nesse caso, assim como no Caso S2, também percebe-se a tentativa de influência sob um visão *causation*, ou seja, o objetivo a atingir, ou decisão a se tomar, seriam, na visão dos respectivos pais, bem estruturados e específicos, e o critério para a seleção dos meios seria a maximização do retorno, como afirmam Wiltbank *et al.* (2009). No trecho a seguir, percebe-se como E8 via a situação do E9 em relação ao futuro profissional em razão do meio como foi criado:

“Para o Rodrigo foi mais difícil porque os pais dele são mais tradicionais, mais estabilizados. O pai dele é um professor renomado, advogado, promotor aposentado e a mãe é juíza aposentada. Tem uma estrutura mais rígida, mais estruturada e por isso ele demorou a falar para eles que estava no negócio, uma empresa. Os pais dele ainda não veem muito sentido na empresa. A minha mãe até

o ano passado perguntava: filho, tu já sabes fazer os recursos? Porque a única coisa que eu não fiz na empresa, até hoje, são os recursos, isso quem fez foi o Rodrigo”. (Entrevistado E8).

Já E8, neste caso, pelo fato de possuir um espírito mais livre conseguiu experimentar mais em outros negócios. Ambos com personalidades diferentes, complementaram-se quando empreenderam a S3 e nesse caso pode-se inferir também a perspectiva da Teoria *Effectuation* a partir do momento que se pode interpretar que ambos comportamentos dos empreendedores evidenciam a possibilidade do entendimento da existência de se considerar ambas as lógicas, *effectuation* e *causation*, como complementares entre si, ao invés, de competir uma com a outra. (GRÉGOIRE; CHERCHEM, 2019). Tais evidências podem ser observadas nos trechos da entrevista do E8 a seguir exposta, em que as experiências vividas por este sócio oportunizou experimentar a criação de mais um negócio, sendo que para o sócio E7, a S3 foi seu primeiro empreendimento, em razão de um futuro previsto por seus pais e pelo ambiente em que viveu até então, ou melhor, até encontrar E8:

“Aí tinha uma época que o pai vendia e eu comecei a vender com o pai e os caras tinham máquina para caldo de cana e aí eu pensei: pô, não tinha caldo de cana aqui! Vou vender caldo de cana, trazer umas máquinas e vender caldo de cana. Estava com várias ideias, mas não tinha colocado muito em prática. Aí depois que eu estava trabalhando com o pai... ah, é difícil trabalhar com o pai, assim, aí eu resolvi arriscar mais e construí uma casa para vender”. (Entrevistado E8).

A situação do Caso S3 também pode ser verificada com os empreendedores do caso S4 em que os sócios também têm origens de ambientes familiares diferentes entre si. O fato de E11 ter tido uma infância diferente dos demais sócios, não foi barreira para que ambos encontrassem algo em comum, mas o que desafiava cada um individualmente foi importante para a definição do que queriam para suas vidas profissionais, conforme afirmou E11: *“Naquela bolha que a minha família vivia, humilde, queria poder mudar a realidade da minha família um pouco”*. (Entrevistado E11). Esta situação acompanha o pensamento de Mansoori e Lackeus (2019) quando, de forma análoga, por vezes, ambas as lógicas, no caso de visão de vida, podem ser combinadas e trazendo retornos inesperados.

No Caso S5 evidencia-se também trajetórias de vidas diferentes, principalmente, em relação ao E13 e ao E12, destacados nos trechos extraídos das entrevistas e a seguir transcritos:

“Eu vim de uma origem muito humilde e nunca sonhei em ter o que possuo hoje. Tenho uma empresa que vale cinco milhões de reais e eu nunca sonhei isso. Minha mãe ganhava um salário mínimo até quando eu tinha vinte anos. Então ter uma empresa de cinco milhões era algo que estava fora das minhas expectativas”. (Entrevistado E13).

“Então, meu assunto de casa sempre foi muito empreendedorismo, negócio, sempre foi o papo que se teve. Sempre gostei muito disso, sempre estive super-envolvido com os negócios da família quando era adolescente, criança, gostava”. (Entrevistado E12).

Verifica-se no Caso S5 que o meio onde um empreendedor nasce não é determinante para empreender, ou não empreender, isto é, o fato dos outros dois sócios terem origens familiares diferentes, os três sócios têm a mesma vontade de conquistar seu próprio negócio. Assim, cada traço de cada um dos três sócios, complementam-se em busca de um objetivo comum, pois o que importa são as habilidades que cada um agrega na startup. Percebe-se nesse caso o que defende Saravasthy (2003) quando afirma que os processos dependem essencialmente do empreendedor, sendo mais úteis para se explorarem as contingências de uma ação ou decisão, especialmente, no que concernem às esferas de atuação humana e sob a perspectiva de ambas as lógicas, a aspiração geral é criar uma empresa de sucesso, até mesmo, quando isso não for um ponto de partida consciente.

No caso S6 evidencia-se o encontro de três sócios que possuem, em suas raízes, contextos familiares opostos, também. Para E15 estudar não era algo estimulado em sua família, porém o exemplo de um familiar possibilitou a reflexão pela busca de novos caminhos. Para E16, embora seus pais não tivessem estudo, sempre o incentivaram a estudar para terem uma vida diferente daquela que consideravam ser de trabalho “braçal”. Para E17 empreender estava na essência de suas raízes e isso, então, fazia parte do seu meio, conforme pode ser observado em seu relato: *“Meu pai com essa mentalidade de uruguaio, sempre me incentivou dizendo: Tens que buscar um negócio teu, tens que buscar o teu, não vais ficar trabalhando de empregado”.* (Entrevistado E17).

Esta situação alinha-se com o que preceitua Sarasvathy (2001) em seu artigo seminal quando dispõe que os problemas e estratégias em cada situação possuem naturezas distintas, pois sob a ótica *causation* o empreendedor faria escolhas quando o futuro fosse previsível, os objetivos fossem claros e o ambiente fosse independente das suas ações e a visão *effectuation* auxiliaria a construir as estratégias que seriam mais úteis quando o futuro fosse imprevisível, os objetivos não fossem claros e o ambiente mudasse de acordo com as ações humanas, ou seja, *effectuation* se mostrou eficiente nos ambientes de incerteza abundante.

No caso S7 verifica-se que a partir de algo não planejado em sua vida pessoal (o fato de ter se tornado pai) oportunizou a mudança do que havia imaginado para sua vida profissional. Nesse caso, verifica-se que a necessidade conduziu seu propósito a experimentar empreender e, por outro lado, a experiência de falir também direcionou seus planos para algo inesperado, não idealizado. O trecho em destaque da entrevista com E18 possibilita compreender visão da lógica *effectuation* no que tange a mudança da trajetória de vida em razão de fatos inesperados como preceitua Sarasvathy (2001) que *effectuation* está relacionado a escolher entre os vários efeitos possíveis e utilizar um determinado conjunto de meios.

“Tentei trabalhar com bitcoin, especulação de bitcoin, perdi dinheiro, tentei vender sites de um amigo, e não deu certo, porque o único site que eu vendi o rapaz não pagou, então não adiantou muito. Tentei também ter um servidor de jogos online com uns amigos, também não deu certo, eu não entendia nada de jogos, nunca fui gamer”. (Entrevistado E18).

Verifica-se no perfil do E19, sócio do Caso S8, a determinação em empreender desde muito cedo, ou seja, ter o seu próprio negócio esteve sempre no foco de vida profissional, tanto que empreendeu em sua primeira empresa que não foi bem sucedida, mas continuou tentando. Nessa situação ratifica-se o que Sarasvathy (2001) defende quando diz que o empreendedor que usa a lógica *effectuation* possui apenas uma aspiração a algo e por isso, consegue visualizar as ações necessárias para transformar a ideia em um negócio, não um particular predeterminado, nem o negócio mais rentável do mundo, mas um geral, uma aspiração mais abrangente de uma empresa. Assim, o empreendedor não possui certezas sobre a existência de um mercado, tampouco de demandas para o seu produto, mas o que ele precisa é criar uma oportunidade

No caso S9 verifica-se também diferentes identidades dos empreendedores E20, E21 e E22, pois cada um deles possuía origens que os diferenciam em sua trajetória, mas que, certamente, se complementaram com as respectivas habilidades e competências individuais. Para tanto, destaca-se o E22 quando relatou que empreendeu pela primeira vez em uma startup para buscar solucionar um problema social em que estava inserido (catadores de lixo) e, depois, para atender a uma outra questão relacionada a facilidade de acesso a consultas médicas por estudantes, bem como para oportunizar trabalho para profissionais recém formados.

Nessa situação a perspectiva *effectuation*, acompanha o pensamento de Tasic e Andreassi (2008) quando se verifica que o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em diferentes setores permitindo, assim, que o empreendedor crie um ou mais efeitos

possíveis, apesar de ter, no início, objetivos não muito claros, como pode ser visto nos seguintes trechos extraídos da entrevista do E22:

“A primeira startup que criei foi a Oikos (significa casa e família, casa é o planeta terra e família são todos os seres humanos) que é de sustentabilidade, porque meu avô era catador de lixo e carroceiro, então eu sabia que esses trabalhadores se cortavam muito e vivem cheios de doenças. No início não era uma empresa, era só um projeto em que contatava com empresários para solicitar doações de material de segurança do trabalho. No Brasil, 98% da reciclagem é feita por essas pessoas, ou seja, eles coletam lixo e levam para empresas maiores que conseguem reciclar”. (Entrevistado E22)

“Eu era administrador do grupo do Facebook da UFPEL, que tinha trinta e oito mil pessoas, e eu via muito estudante necessitando de consultas na área da saúde, inclusive eu mesmo, pois nessa época eu precisava muito de psicólogo e a consulta era em torno de cento e cinquenta reais e eu como estudante não tinha como pagar, principalmente, desempregado. Aí eu pensei: como não existe um serviço que ofereça consultas psicológicas, médicas, acessíveis? A partir desse cenário criei o Convênio do Grupo da UFPEL que depois de um ano de projeto virou a S9 no final de 2018”. (Entrevistado E22).

As características pessoais, habilidades e preferências de cada um dos empreendedores dos casos em estudo somaram tais fatores para o alcance de objetivos comuns. Aqueles empreendedores que não conseguiram se alinhar e que, naturalmente, não deram continuidade à sociedade, pode ser interpretado, como se os recursos relacionados a “Quem são” não foram transformados para os fins esperados.

Tal situação corrobora com a visão *effectuation* quando possibilita a realização efetiva de vários possíveis efeitos, mesmo que apenas uma ou algumas ideias, de fato, sejam implementadas, além de possibilitar que o empreendedor mude seus objetivos, adaptando-os e, inclusive, construindo muitos deles ao longo do tempo, aproveitando das inúmeras contingências que surgem em seu caminho, como defendem Cai *et al.* (2017).

A seguir a discussão dos resultados em relação ao elemento de análise “O que eu sei?”.

5.1.2 O que eu sei?

Na análise do elemento “O que eu sei?” procura-se compreender a base do conhecimento do empreendedor, as informações que detém e inclui também a experiência anterior empresarial, ou mesmo formal do empreendedor. (SARAVASTHY, 2001).

Em todos os casos apresentados, os vinte e dois sócios fundadores estavam vinculados,

de uma forma ou de outra, ao ambiente universitário, sendo que, alguns, até mesmo com doutorado e, outros, com o curso incompleto. Entre esses sócios fundadores, encontrou-se também alguns que detinham experiência de trabalho formal, em alguma empresa, e até mesmo informal. Outros, ainda, somente carregavam consigo experiência em projetos de pesquisa na universidade, incluindo-se, a fundação de uma Empresa Junior. Essas evidências comuns em todos os casos ratifica que a perspectiva *effectuation* quando Vasconcelos Gomes *et al.* (2018) afirmam que qualquer escolha estará subordinada ao papel das heurísticas do empreendedor e as suas percepções acerca de cada alternativa.

Verifica-se nos casos que cada um dos sócios fundadores alinharam os recursos relacionados ao que sabiam para empreender nas startups, como pode ser observado nos destaques a seguir expostos. Entretanto, ressalta-se, ainda que em todos os nove casos, sem exceção, os empreendedores não possuíam experiência de gestão ou de formalização de uma nova empresa e, em razão disso, foram desafiados, por meio da experimentação, a desenvolver novas habilidades em relação ao que já sabiam, principalmente, em relação a gestão da startup, em alguns casos. Sob essa ótica, para Sarasvathy (2002), as pessoas criam valor em todos os momentos de suas vidas e esses valores influenciam suas ambições e refletem o real significado de empreender, isto é, o empreendedorismo é a combinação de experiência, imaginação e aspiração pessoal para construir algo inexistente.

No caso S1, ao identificarem uma lacuna, no serviço oferecido de tele-entrega de lanches, que poderia ser solucionado por aquilo que conheciam, no caso, solucionar o problema por meio do uso do *chatbot* (robô) demonstra a característica relacionada ao elemento referente “ao que sabem”. Nesse caso S1 que, no contexto em que os sócios estavam inseridos, a visão *effectuation* foi a maneira como, sob as lentes dessa teoria, os empreendedores puderam lidar com o contexto de profunda incerteza em que estavam inseridos e no qual vislumbraram uma oportunidade nesse ambiente que conheciam, assim, acompanhando Eijdenberg *et al.* (2017), novas ideias e novos empreendimentos poderiam ser desenvolvidos. Tais evidências são percebidas a partir do trecho extraído da entrevista com E1:

“Em 2017 começamos a desenvolver a plataforma e como tínhamos como principal capacidade sermos desenvolvedores, em outubro, novembro e em dezembro já estava pronta a plataforma e em janeiro já poderíamos comercializar. A partir daí, começaram os grandes problemas da startup: cinco desenvolvedores juntos fazem uma plataforma em dois meses, porém, cinco desenvolvedores juntos não vendem uma caneta e começou aí o sofrimento”. (Entrevistado E1).

No Caso S2, nenhum dos dois sócios tinham conhecimento sobre serviços de limpeza,

foco da prestação de serviço da S2, entretanto, cada um dos atuais sócios, E6 e E7, tinham conhecimentos, respectivamente, na área de tecnologia e sobre a ideia central que a startup iria focar. A complementação desses conhecimentos proporcionou que ambos os sócios fossem ajustando o que iam aprendendo e iam incorporando à startup o que alinha-se a Engel *et al.* (2017) quando defendem que ao invés de prognósticos, ou maximização de retorno, ou ainda, pela competitividade, a melhor estratégia é de uma estrutura que possibilite flexibilidade para contornar os eventuais desafios e com espaço para vontades individuais e menos para probabilidades fixas, pois assim o empreendedor teria mais possibilidades de formatar os acontecimentos, como pode ser observado na fala da E6:

“ Fizemos um chatbot e vimos que os pacotes de limpeza que tentamos desenvolver não funcionavam. Testamos por hora, que tem até hoje, só que era muito na intuição, pouco dado. Agora, dois anos depois, o primeiro sócio não está mais conosco, ele era o CEO da empresa, então de fundadores, estamos tocando a empresa só eu e o E7”. (Entrevistado E6).

No caso S3, ambos os empreendedores possuíam o mesmo conhecimento jurídico e embora não estivessem conectados em ambientes virtuais, vislumbravam a oportunidade de se utilizar deste ambiente virtual, pelo fato de ter um menor custo de investimento, bem como de reconhecerem que tinham que fazer algo diferente do que estavam acostumados a ver na área jurídica. Ressalta-se que nenhum dos sócios possuíam conhecimentos em tecnologia da informação para empreender, além do conhecimento jurídico. Tal situação alinha-se com Sarasvathy (2003) quando dispõe que sob a visão *effectuation* os empreendedores se lançam em empreendimentos que de outra forma não o fariam, e que modelam e transformam a realidade em novas oportunidades.

O fato de E9 ter tido a possibilidade de conhecer o sócio E8 no ambiente universitário oportunizou a sua independência no sentido de se desvincular do modelo profissional idealizado por sua família. Ambos os sócios detinham o conhecimento jurídico e uma insatisfação com suas próprias vidas profissionais naquele momento. Ainda, o sócio E9 tinha o conhecimento de elaboração de recursos jurídicos que E8 não tinha. Porém E8, por ter como característica a busca por conhecimentos de forma autodidata, verificou a oportunidade de ambos empreenderem em um modelo de negócio digital que é pouco utilizado no meio jurídico. Pode-se dizer que nesse caso observa-se o que Sarasvathy (2003) denominou de *crazy quilt*, já que entendia que sob a estratégia *effectuation* para expandir os negócios seria comparável à diferença entre organizar as peças de um quebra-cabeças e costurar uma colcha

de retalhos. Tais evidências podem ser observadas em um dos relatos extraído da entrevista com E8:

“Aí o E9 também já tinha essa ideia, e eu ficava sempre inspirando isso, de a gente fazer. Aí, eu já tinha trabalhado vendendo as casas, comprei terreno, vendi tudo pela OLX, vendi até o carro pelo OLX, vendi tudo. Aí um dia ele falou: a gente podia abrir um escritório de fazer recurso. Porque desde a faculdade ele já fazia recursos. Aí eu pensei: pô, uma barbada, a gente bota os anúncios lá na OLX e pensei, vamos fazer!” (Entrevistado E8).

No caso S4, ambos os sócios possuem competências e habilidades distintas, mas que são complementares para o que se propõem a realizar na S4. No caso em questão, evidencia-se que o conhecimento em computação por meio das oportunidades que surgiram enquanto estudavam na faculdade foi decisivo para que se oportunizasse a S4, somadas às experiências acadêmicas e profissionais anteriores. Por outro lado, ambos os sócios não concluíram a graduação. Fato esse, que até o momento, não foi relevante para ambos empreenderem na startup S4, como relatou E10: *“Até o semestre passado ainda íamos à aula, só que ficávamos trabalhando em aula e os professores ficavam de cara. Agora falta o TCC 2.”* (Entrevistado E10). Nesse caso tem-se o evidenciado por Sarasvathy *et al.* (2014) quando argumentam que na interface entre a rede e o mundo externo, as interações poderiam se transformar ou não em novos comprometimentos, delimitando assim a fronteira entre o que era o empreendimento e o que eram as barreiras ao seu redor. Isto é, para alguns o fato de não ter concluído a graduação poderia se constituir em uma barreira para empreender, porém o comprometimento com o negócio foi mais importante do que a formalização do conhecimento por meio da finalização do curso de graduação que, sob uma visão *causation*, deveriam ter realizado, pois a regra diz que todos deveriam ter um curso superior completo.

O Caso S5 é do segmento da saúde e, nesse aspecto, destaca-se que nenhum dos três sócios possuíam em seus ambientes de vida, alguma experiência profissional anterior nesta área, mas, sim, tiveram a percepção, principalmente por parte do sócio E14, de uma situação que vivenciou em sua família e que poderia ser modificada, ou seja, encontraram em um problema pessoal uma oportunidade de empreender. Verifica-se também que além de experiências de vida, nenhum dos três sócios da S5 trabalhou, ou teve contato com o setor de saúde, além do que ser pacientes, bem como não tiveram formação na área médica. Os sócios fundadores da S5 aproveitaram os recursos disponíveis em um dado momento para empreender em um segmento que não era do conhecimento formal e familiar dos sócios.

Por isso, o comprometimento evidenciado pelos sócios da S5 foi o motor da dinâmica

de formação do serviço que criou que pode ser identificado a partir de cinco características principais destacadas por Sarasvathy *et al.* (2014): a) foco em aspectos controláveis; b) cálculo de *affordable loss* por cada participante; c) os objetivos negociados e determinados pelos participantes verdadeiramente comprometidos; d) crescimento dos meios gerando convergência de objetivos e formatação do produto ou mercado; e) processo de transformação de possibilidades em alternativas. Segue o relato do E14, destacado de sua entrevista:

‘Eu estava passando por uma situação bem difícil com meu avô, problemas saúde, em que a minha família estava sempre precisando marcar consulta médica e isso sempre foi um problema, porque precisavam sair do trabalho para ligar e quando conseguiam a ligação tinham que verificar com a avó se poderia naquele horário. E às vezes não podia. Então era sempre horrível marcar uma consulta. E aí falei E12 a respeito da ideia e foram apresentar para o professor da disciplina: quem sabe um aplicativo para agendar consultas? Eu tenho esse problema, é chato, o que achas? O professor achou uma ideia interessante e solicitou um esboço, pesquisa de mercado, projeto etc. Aí a gente fez um protótipo de um aplicativo (a imagem de um aplicativo) de como seria. Na época colocamos mais voltado para agendamentos de plano de saúde, mais para o convênio da Unimed’. (Entrevistado E14).

No caso dos empreendedores da S6, evidencia-se que os três sócios se conheceram no curso de Ciências da Computação da UFPEL e por incentivo de um professor os três sócios fundaram a Empresa Júnior do referido curso, para que tivessem uma experiência empresarial antes de terem a sua própria empresa. Nesta oportunidade desenvolveram projetos e aplicativos juntamente com outros colegas da faculdade. Portanto, a base do conhecimento dos empreendedores e a experiência que os sócios tiveram no ambiente acadêmico foi impulsionador para empreenderem na S6, mas não foi suficiente para a continuidade do negócio. Esse fato acompanha o pensamento de Sarasvathy *et al.* (2014) quando diz que os empreendimentos começariam ambíguos, mas vão tomando forma através do comprometimento dos participantes para atingir os objetivos traçados ao longo do processo, como verificado na fala transcrita da entrevista com E15:

“A nossa maturidade estava relacionada à noção do negócio que não ganhamos com a formação acadêmica. Em 2015 éramos bons técnicos, bons programadores, mas para ter uma empresa tens que ser um bom gerente, tens que ser bom negociador, bom administrador e essas habilidades a gente não tinha. Para isso o Startup RS foi importante, porque os tirou de uma visão de desenvolvedores para empreendedores e nos diziam: Não pensem em código, vocês têm que pensar como negócio, primeiro vão vender, depois pensem como tecnologicamente se resolve”. (Entrevistado E15).

Em outro trecho da entrevista com E15 evidencia-se como os sócios tiveram a oportunidade de ter experimentado vivenciar uma realidade empresarial antes mesmo de investir na própria startup, que teve como resultado a fundação da Empresa Junior do curso de Ciência da Computação da UFPEL o que alinha-se com o pensamento de Deligianni *et al.* (2017) no que tange ao fato do futuro ser imprevisível e que, pela abordagem *effectuation*, o empreendedor deve experimentar diferentes ações e alternativas antes de finalmente estabelecer um plano de negócios formal:

“Fomos procurar nosso professor para dizer que iam abrir uma empresa. Então o nosso professor disse: Espera aí, não abram uma empresa, a ideia é que vocês, antes de abrirem uma empresa, tenham uma experiência empreendedora dentro da UFPEL. Vou apresentar para vocês a Empresa Júnior”. (Entrevistado E15).

No caso S7 observa-se que o empreendedor E18, inicialmente, alinhou seus objetivos profissionais em razão de um fato não planejado em sua vida, o nascimento da sua filha, embora sempre tivesse em mente que queria empreender, mas não sabia exatamente em que seria o empreendimento. Por esse motivo, empreendeu inspirado por um colega da faculdade que comprava e revendia produtos da China pela internet, ou seja, nada foi planejado em sua vida, tanto no que se refere ao campo pessoal, quanto profissional. Porém, todos os aprendizados foram determinantes para a trajetória que percorreu até a S7 estar estabilizada atualmente.

Nesse Caso S7, verifica-se o que Sarasvathy *et al.* (2014) defendem a ideia de que novos mercados não podem ser encontrados ou previstos em razão das preferências dos consumidores em potencial um tipo de mercado que podem ser ambíguas ou abstratas para motivar ou balizar as inovações. No trecho da entrevista a seguir, pode-se perceber no relato do E18 dessa experiência:

“Eu vendia pela internet e estava aprendendo a programar web, que eu nunca tinha programado web na faculdade, aprendi no Google, aprendi como funcionava o contrato dos correios, fiz o protótipo do site da S7, pensei, estudei bastante e em três meses lancei no ar o protótipo funcional da S7. Investi mais tempo do que dinheiro nesse começo, para fazer o protótipo. Em março de 2015 entrou no ar o protótipo. Se a S7 não desse certo e meu estoque acabasse eu não ia ter dinheiro para repor o estoque, seguir vendendo, porque eu já estava queimando mesmo para fazer entrar dinheiro”. (Entrevistado E18).

No Caso S8, entretanto, a experiência oportunizou ao E19 reconhecer que faltava maturidade do empreendedor em gerir uma empresa. Portanto, verifica-se que somente o conhecimento formal na área, sem a experimentação, não é suficiente para a manutenção do

negócio, ou seja, a base para o conhecimento do empreendedor inclui outras experiências anteriores, tanto no que se refere ao ambiente empresarial ou formal, como preceitua Sarasvathy (2001) ao afirmar que para empreendedores novatos, sem recursos e em mercados iniciantes, a aceitação ao risco é elevada. Essa evidência pode ser verificada na seguinte fala do E19:

“Quando me formei, em 2007, já iniciei minha primeira empresa, uma agência de desenvolvimento em Pelotas que não deu certo. Vi que nessa primeira experiência de empreender, faltou conhecimento e maturidade. Aí, resolvi ir para o mercado trabalhar”. (Entrevistado E19).

A vontade de solucionar um problema social foi decisivo para que empreendessem na S9, principalmente, no que se refere o E22, idealizador da proposta da startup. As experiências individuais que os sócios tiveram a oportunidade de vivenciar foram, certamente, determinantes para a realização da S9. Esta evidência acompanha o que preceitua Sarasvathy *et al.* (2014) quando dispõe que os empreendimentos começam ambíguos, mas ganham forma através do comprometimento dos participantes para atingir os objetivos traçados ao longo do processo.

Nesse sentido, destaca-se a experiência de vida do E22, pois além de ter vivenciado em sua família uma situação de prosperidade e de declínio, por parte do seu pai, bem como de vivenciar situações de vida precárias no local onde residia, conseguiu encontrar oportunidades para empreender. Nesse caso evidencia-se o que Chandler *et al.* (2011) preconiza ao expor que empreendimentos que custam mais que o empreendedor está disposto a perder são rejeitados em função das opções que podem ser experimentadas, assim cada novo empreendimento é um experimento com perdas aceitáveis. Portanto, o que E22 conhecia sobre uma realidade foi determinante para empreender neste segmento, como se pode observar em seu relato:

“Então essa ideia visa não só ajudar quem não tem acesso ao serviço de saúde, mas também quem está se formando e quer trabalhar na área que dedicou quatro anos da sua vida. Então, eu achei isso, resolver dois problemas simultaneamente muito interessante”. (Entrevistado E22).

Portanto, verifica-se que não há uma receita que seja válida para todos, mas sim oportunidades que podem ser aproveitadas. Por exemplo, os empreendedores dos casos S2, S5, S7 e S9 não tinham conhecimento da área em que empreenderam, ou não concluíram a graduação, mas não foi empecilho à constituição do negócio, como pode ser evidenciado no trecho a seguir do E14, sócio da S5: *“Não tínhamos muito conhecimento, experiência, mas queríamos muito. Foi aí que começamos a pensar a S5 como um possível negócio”.*

(Entrevistado E14). Como dizem Sarasvathy e Kotha (2001) em referências aos empreendedores novatos, que experimentam quantas estratégias sejam possíveis dentro do limite de recursos possuídos.

Além do mais, no tocante às experiências empresariais, ressalta-se que todos os empreendedores já haviam trabalhado em alguma atividade, mas somente os empreendedores E1, E2, E3, E4, E5, E19 e E22 já haviam tido uma startup, anteriormente, e assim, já reconheciam, ainda que parcialmente, o ambiente em que iriam operar o que facilitou, de certa forma, a criação e atuação mais eficaz do negócio. Diante do exposto, as evidências acompanham Sarasvathy (2003) quando defende a ideia de que os empreendedores iniciam negócios de acordo com os meios disponíveis e os possíveis efeitos que podem ser realizados a partir de tais meios. A seguir a discussão dos resultados em relação ao elemento de análise de “Quem eu conheço?”

5.1.3 Quem eu conheço?

Na análise do elemento “Quem eu conheço?” procura-se analisar a rede de contato e de relacionamento social e profissional, *stakeholders*, ou partes interessadas, recursos disponibilizados pelos empreendedores, tanto físicos, quanto humanos. (SARAVASTHY, 2001). Sob essa perspectiva, nos casos analisados verificou-se dois momentos principais em que a rede de relacionamento pode ser evidenciada nos casos em tela. A primeira relaciona-se a rede que os empreendedores conheciam para se tornarem sócios e a segunda refere-se para a fase posterior a fundação da startup que está vinculada a rede em que os sócios estavam envolvidos a partir de então.

Assim, para se tornarem sócios fundadores, dos casos apresentados, as redes de relacionamentos tinham origem no ambiente universitário e, em um momento posterior, foram incluídas as incubadoras de empresas e os parques científicos e tecnológicos. Essas evidências acompanham o pensamento de Kerr e Coviello (2019) e podem ser verificadas em alguns momentos de cada caso, destacados a seguir.

A rede de contato da S1 e de relacionamento social e profissional dos sócios surgiu, essencialmente, a partir da amizade que teve origem no ambiente acadêmico da universidade em que todos estavam vinculados, sendo que, o papel desempenhado pelos professores, foi importante para a conexão dos cinco sócios. Vale destacar que essa rede de relacionamento também pode ser construída, pois o fato da maioria dos sócios ser de fora da cidade de onde empreenderam não se constituiu de barreira para a viabilização do negócio. Como defende

Saravasthy (2002) em que no *effectuation*, ocorrem contingências e estas sempre estarão intrinsecamente interligadas às decisões humanas e à busca de novos conhecimentos, que podem ser subsidiados pelas redes relacionais. No trecho extraído da entrevista com E3, percebe-se a origem do relacionamento entre os sócios.

“Importante falar que nesse período de república morava eu, o Ismael e o Fernando, que são meus sócios aqui, então temos uma amizade além da sociedade. O Diego também, que é colaborador, já morou lá, então acaba que as minhas relações tanto profissionais, quanto de amizade, são muito próximas. Claro que sabemos dividir muito bem o que é profissional e o que é amizade”. (Entrevistado E3).

A forma de contato para que E6 fosse indicada para a oportunidade de ser sócia da S2 deu-se a partir de uma situação que não estava relacionada ao meio profissional nem acadêmico, mas sim a partir da participação de um movimento político, que não tinha o intuito de buscar outros objetivos além de manifestação social. Nessa situação evidencia-se Sarasvathy e Dew, (2005) que consideram que a oportunidade é produzida por meio de um processo que transforma continuamente as realidades existentes em possíveis mercados e dessa maneira verifica-se que estas ações demandam o protagonismo do empreendedor agindo sobre o ambiente. Verifica-se também o processo de criação de valor para a startup quando o empreendedor busca estrategicamente os parceiros que possam oferecer recursos relevantes. (FREDERIKSEN; BREM, 2017). No trecho da entrevista com E7, em destaque, evidencia-se tal situação:

“O contato com a E6 surgiu durante o tempo em que eu estava sem atividades e participava do Movimento Brasil Livre (MBL) e organizava as manifestações contra a Dilma na cidade de Pelotas e também já vinha participando de grupos de estudos e filosóficos de liberalismo, de estado etc. Então, como recrutava pessoas para participar do grupo, um dia vi a E6 falando mal do Estado e a chamei para o grupo. Assim, como já a conhecia e sabia que era programadora, convidei para participar da empresa, em dezembro de 2016, um mês depois da ideia”. (Entrevistado E7).

Em relação ao E9, sócio do caso S3, ressalta-se que a rede de relacionamento que tinha por parte de seu pai na área jurídica teve um efeito contrário, caso tivesse seguido trabalhando no escritório familiar. Isto é, o fato de seu pai ser reconhecido profissionalmente no ambiente jurídico, poderia abrir oportunidades de forma mais acelerada, porém o que aconteceu, foi que os clientes buscavam o atendimento pelo pai e não pelo filho o que veio a desestimular E9 na

carreira jurídica em ambiente familiar. Nessa situação evidencia-se uma situação *causation*, ou seja, na visão dos pais do E9 a carreira estava prescrita com base na rede de relacionamento construída na trajetória dos pais do E9, o que poderia também ter sido uma opção, como preceitua Cai *et al.* (2017) em que ratificam a premissa central de Saravasthy e Kotha (2001) quando ratificam que na perspectiva da Teoria *Effectuation* ao invés do empreendedor analisar alternativas e selecionar intencionalmente a que apresenta o melhor retorno, ele utiliza alternativas de ações baseadas em perdas aceitáveis, estratégias de parceria, e aproveitamento de contingências para lidar com incertezas. Como se verifica no trecho extraído da entrevista do E9:

“Eu nunca consegui construir um grande plano dentro do direito enquanto estava na faculdade, mas depois de formado comecei a advogar com o meu pai e a falta de autonomia, conservadorismo e aquele modelo mental que ele via as coisas, me frustravam porque todas as pessoas que chegavam no escritório, queriam ser atendidas ‘pelo pai e não pelo filho’. Com razão, porque eu não tinha a menor capacidade de ter a mesma entrega que ele. Então, eu decidi que queria empreender”. (Entrevistado E9).

No Caso S3, embora E8 não tenha desistido do curso de Direito por insistência de sua mãe, ficou claro que a realização da faculdade trouxe outros benefícios, entre eles, o fato de conhecer seu sócio E9. Aqui verifica-se Sarasvathy *et al.* (2014) onde diz que, enquanto em *causation* é importante se engajar em planejamento e pesquisa para identificar *stakeholders* específicos e alvejá-los a partir de metas pré-selecionadas, em *effectuation* os empreendedores preferem conversar com várias pessoas que já conheciam ou viriam a entrar em contato, com o objetivo de que elas viessem a efetivamente se comprometer com o empreendimento. No destaque a seguir, evidencia-se a fala de E8 em relação da importância de ter continuado na faculdade de Direito pelo fato ter conhecido seu atual sócio.

“Na verdade, foi acertado eu continuar, né? Porque aí eu conheci o E9, e depois a gente começou a empresa. Mas na verdade eu queria abandonar... Os caras todos abandonaram a faculdade, né? Mas, eles já tinham negócio: Ah! Se eu abandonar a faculdade vai dar certo. É, eu queria ter mais ou menos essa mesma linha, mas como eu não tinha um negócio, foi bom eu não ter abandonado. Iria abandonar pelos motivos errados”. (Entrevistado E8).

O fato dos sócios da S3 e S4 estarem no ambiente universitário foi determinante para o surgimento dessas respectivas startups, mas não tinham em seus planos buscar sócios no meio acadêmico, porém as circunstâncias oportunizaram que um fato não planejado pudesse

acontecer. Nessa situação não se evidencia o processo *causation*, em que o empreendedor tomaria um efeito particular como conhecido e foca na seleção de meios para criar um efeito previamente desejado sendo que a sua premissa básica é usar o planejamento formal para prever o futuro, como preconiza Sarasvathy (2001). Para ratificar esse fato evidenciam-se os relatos, respectivamente, de E8 e E10, extraídos das entrevistas: *“Eram três caras que nem tinham saído da faculdade, abrindo uma empresa de consultoria em Ciência de Dados e Inteligência Artificial”*. (Entrevistado E10). A seguir a outra evidência com a fala do E8:

“Então, na verdade, o meio que um lugar para tu achares as pessoas certas e não para aprender. Rede de relacionamentos é de alto nível. É praticamente pra isso que serve a faculdade, assim, ele fala disso. No nosso caso também a acabou sendo bastante isso. O Direito é uma boa para rede de relacionamentos. Foi a melhor parte que eu achei lá da faculdade”. (Entrevistado E8).

Verifica-se a importância da rede de contato e de relacionamento social e profissional para o surgimento de oportunidades, como pode ser verificado quando, durante a faculdade, os sócios se conheceram e foram convidados por um professor a prestar serviço para uma grande empresa, como observa-se no relato a seguir transcrito da entrevista com E10: *“Falamos com o nosso orientador e chamamos ele para ser investidor anjo. Em julho de 2018 conseguimos a primeira rodada de investimento, com o professor orientador”*. (Entrevistado E10).

Embora a ideia da S5 tenha surgido para uma atividade acadêmica, este ambiente, também, proporcionou que os sócios se conhecessem, além de terem tido a oportunidade de serem convidados a participar da seleção para a incubadora da universidade. Todos esses fatores contribuíram para o empreendimento da S5. No âmbito do empreendedorismo define-se como um processo de conversação onde os participantes se esforçam para construir ações racionais, criando visões de futuro e mobilizando recursos de acordo com a visão de Hodgkinson e Starbuck (2008). No trecho a seguir extraído da entrevista com E12, percebe-se como o relacionamento dos dois sócios iniciou para o empreendimento da S5:

“Em julho de 2015 fomos defender o projeto e a banca de professores gostou muito da proposta e então fomos aprovados. Após a banca de apresentação do projeto na disciplina de Empreendedorismo, verificaram que existia um “problema”, pois pensaram em uma solução, apresentaram e passaram na disciplina e três meses depois a incubadora da universidade entrou em contato dizendo que tinham gostado muito do plano de negócio e perguntaram se gostariam de incubar porque teriam espaço para desenvolverem a proposta. Aí ficamos pensando: não é nosso ramo, não conhecemos, o problema existe, mas vai dar certo? Nessa decisão preferimos não nos arrependermos por deixar de ter feito”. (Entrevistado E12).

Em relação a quem conheciam, neste caso da S6, evidencia-se também o ambiente acadêmico para o surgimento da rede de relacionamento social e profissional. Foi também na universidade que os professores indicaram a incubadora da UFPEL para desenvolver a ideia da S6, bem como foram os professores que os conectaram com a CAPES para apresentação do produto da S6, assim o como também o fez o coordenador da incubadora que apresentou aos sócios da S6 o diretor da FAPERGS. Ambos os três sócios admitem que a participação de eventos de tecnologia e inovação oportunizou aos sócios conhecerem pessoas experientes na área e ampliar a rede de contatos. Tiveram como primeiro investidor anjo da S6 um dos professores da faculdade que os incentivou a empreender.

Evidencia-se que a rede de contato e de relacionamento social e profissional, *stakeholders* ou partes interessadas, recursos disponibilizados pelo empreendedor (físicos e humanos) foram determinantes para os sócios empreenderem na S6, como pode ser percebido relato transcrito da entrevista com E15: “*Ele acreditou, fez um aporte por 10%, acho que foi 20 mil, algo assim, bem no início, acreditou na ideia. Porque aqui, bem no início, estávamos desenhando um projeto milionário com a CAPES, que era oferecer o Centrum*”. (Entrevistado E15). Verifica-se no Caso S6 denominado por Dew *et al.* (2018) de microfundamentos do empreendedorismo como ideologia, sentimento e emoções, valores pessoais, criatividade experiência, flexibilidade, percepção, intuição, aspiração, imaginação e aceitação ao risco, como também pode ser evidenciado no caso S7, na sequência.

No Caso S7, E18, após ter experimentado o site de intermediação de frete, necessitou de recursos financeiros para investir e convidou um amigo conhecido da faculdade e que moraram juntos em um pensionato e sempre se acompanharam nos negócios um do outro e nunca deixaram de manter contato mesmo quando E18 morou em São Paulo, conforme relatou na entrevista: “*Negociamos comendo um Mc Donald’s e viramos sócios. Ele ingressou com dinheiro, mas o mais importante foi a ajuda no trabalho nas empresas por um bom tempo*”. (Entrevistado E18). Em *effectuation*, portanto, o empreendedor controla o futuro imprevisível explorando suas contingências, em vez de tentar acumular conhecimento para predizer suas incertezas e se compromete primeiramente em focar nos aspectos que são controláveis, o que define as escolhas a serem feitas são os meios possuídos e a sua imaginação, como ratificam An *et al.* (2019).

Para empreender na S8, após ter experimentado outras atividades de mercado, E19 buscou sua rede de relacionamento que havia construído no sul e com os recursos financeiros disponíveis, agregou na S8 a sua bagagem de experiência profissional que adquiriu. Como Oukes *et al.* (2017) dispõem quando afirmam que empresas de base tecnológica operam a partir

do conhecimento disponível internamente, que se traduz por intermédio da experiência das equipes e externamente, por meio de redes de troca de conhecimentos com seus *stakeholders*. Como relatou E19 em sua entrevista e que segue transcrita a seguir:

“Tocar essa empresa como negócio full time da vida deles. Ali, ainda faturavam bem pouco, não pagavam as contas, né... Foi quando eu entrei em 2016 portando algum dinheiro para fechar as contas e viabilizar esse caminho até o break-even. Em 2016, depois que eu entrei a gente teve nosso primeiro funcionário, que ainda está conosco por falar isso”. (Entrevistado E19).

A rede social em que E22, do Caso S9, estava inserido, oportunizou identificar que os estudantes não tinham condições financeiras para pagar consultas médicas. Por outro lado, esse mesmo ambiente estudantil oportunizou a verificação de que havia profissionais se formando e não conseguiam desempenhar suas atividades profissionais. Em contato com essa rede de relacionamento, E22 encontrou uma lacuna, ou melhor, constatou que faltava um elo, mais especificamente, na área da saúde, que relacionasse pacientes em busca de profissionais, e também de profissionais em busca de pacientes. Ressalta-se nesse caso a dieferença do processo de tomada de decisão entre as empresas nascentes e maduras, como preconiza McKelvie *et al.* (2019), ao se verificar que em novas empresas as decisões são afetadas pelas alterações no contexto e o seu nível de incerteza, inclusive em relação a rede de relacionamento em que o empreendedor está inserido. Portanto, a rede de relacionamento em que E22 estava inserido, oportunizou a solução de dois problemas, basicamente, por meio da S9, como evidencia-se no trecho da entrevista em destaque a seguir:

“A S9 surgiu a partir do desenvolvimento do projeto social do grupo da UFPEL em que eu via a necessidade dos estudantes que precisavam de demandas na área da saúde e dos profissionais recém-formados que queriam iniciar suas atividades profissionais e não tinham um canal para os clientes. Na área da Psicologia 44% dos profissionais recém-formados no Brasil trabalham fora da área de atuação. Então, pegamos esse pessoal e colocamos para trabalhar dentro da sua área: tu é um psicólogo e vais trabalhar com Psicologia”. (Entrevistado E19).

Pode-se destacar, diante do presente recurso disponível que, todos os empreendedores constituíram negócios em atividades afins com suas respectivas personalidades, que pode ser evidenciada pelos empreendedores quando comentavam sobre suas redes de contatos e parcerias como elementos vitais desde a ideia até a primeira atividade das startups (KERR; COVIELLO, 2019), como demonstra o fragmento da entrevista do E21, sócio da S9:

“Certas questões do mundo em que a gente vive me incomodam. Para bem ou para mal, para tu querer mudar, tu tens que fazer as coisas acontecerem e é muito mais plausível tu conseguires atingir isso sendo um gestor, tendo poder de decisão, mudar o status quo das coisas. Acho isso muito importante”. (Entrevistado E21).

No momento da criação das empresas, muitas vezes o empreendedor não tem a consciência que está usando uma estratégia *causation* ou *effectuation*, pois de acordo com a abordagem *effectuation* observa-se uma ambiguidade inicial de objetivos no momento da criação da empresa. A abordagem *Effectuation* sugere que existam apenas objetivos vagos no início e conexões específicas dos fundadores com os meios/recursos, em relação ao tipo de empresa formada a partir de “quem eu sou”, “o que eu sei” e “quem eu conheço”. (SARASVATHY, 2003).

De acordo com o estudo de Daniel, Di Domenico e Sharma (2015) os empreendedores têm o objetivo geral de ter uma empresa, mas a noção de como esta empresa gerará receitas e em quais mercados eles irão atuar, muitas vezes é vago como pode ser evidenciado quando todos os empreendedores dos casos apresentados acreditavam que sua vontade pessoal foi imprescindível para iniciar o negócio, como pode ser observado no trecho da entrevista do E12, sócio da S5.

“Claro que no caminho tiveram momentos muito ruins, desafios, momento que tu perde o norte, turbulência, coisas dando errado. Esse ano teve um grande desafio que foi validar a expansão do primeiro semestre e não estava dando certo, tivemos que fazer muitos testes, foi uma dos momentos mais delicados porque se não conseguíssemos validar esse modelo para mais cidades, ficar só em Pelotas não faria sentido, teríamos que crescer muito mais”. (Entrevistado E12).

Os empreendedores analisados, em maior ou menor grau, valeram-se de seus meios, mas é importante destacar que, nem todos os meios tiveram a mesma relevância para constituição das startups, mas que personalidade, conhecimentos e rede de contatos foram utilizados por todos os empreendedores para empreenderem nas startups em estudo. Tal evidência acompanha Galkina e Lundgren-Henriksson (2017) no que se refere ao fato de que, como somente alguns recursos são possuídos pelo empreendedor e pela empresa, o empreendedor prefere a criação de alianças estratégicas cooperativas em vez de competitivas na fase de aquisição de recursos, como pode ser verificado no trecho da entrevista do E16, sócio da S6:

“Então, se eu pudesse dizer o que nos fez chegar até aqui, eu diria que foi a nossa relação. Uma coisa que eu vejo e que julgo ser muito benéfica foi nós conseguirmos ser, além de sócios, amigos, e em nenhum momento nós colocamos o outro na parede para tomar uma decisão, ou passar por cima de alguma ideia que nós tínhamos em benefício do outro”. (Entrevistado E16).

Diante dos casos apresentados, ratifica-se o que preceitua Sarasvathy *et al.* (2014) que nessa abordagem baseada nos recursos disponíveis o empreendedor é encorajado a manter muitas possibilidades abertas à sua frente e, portanto, gera-se de um grande potencial de oportunidades ao se focarem nos meios, ao invés dos fins. Além disso, tais categorias de recursos, são relevantes, tanto individualmente, quanto de forma interligada. (SARAVASTHY, 2001). Importante destacar que esses recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups em estudo, fazem parte dos seus ciclos de vida, sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* porque, sob essa lente teórica, não se tem como se desvincular o empreendedor do seu empreendimento.

Assim, no tocante às startups estudadas, verificou-se que todos os recursos disponibilizados pelos sócios fundadores, no tocante a quem são, ao que sabem e a quem conhecem, integram o ciclo de vida das respectivas startups e que, esses recursos, continuam se remodelando, no decorrer de todo o ciclo de vida. Como pode ser verificado nas próximas seções, em relação a discussão dos resultados das lógicas de tomadas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida das startups.

5.2 AS LÓGICAS DE DECISÕES DA TEORIA *EFFECTUATION* NO CICLO DE VIDA DAS STARTUPS

Esta seção apresenta a discussão dos casos sob as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no Ciclo de Vida das Startups com a apresentação de duas subseções, em que a primeira apresenta a Lógica *Causation* e a segunda apresenta a Lógica *Effectuation*, a seguir apresentadas.

5.2.1 Lógica *Causation*

No processo *causation*, o empreendedor toma um efeito particular como conhecido e foca na seleção de meios para criar um efeito previamente desejado sendo que a sua premissa básica é usar o planejamento formal para prever o futuro e que essa previsibilidade é a garantia

de que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas serão idênticos no tempo. (AHUVIA; BILGIN, 2011). Portanto, a lógica *causation*, no âmbito do empreendedorismo, é um processo em que empreendedores convergem seus esforços para construir ações racionais e criam visões de futuro por meio da mobilização de recursos. (HODGKINSON; STARBUCK, 2008).

Para discutir a lógica *causation* no ciclo de vida dos casos em estudo, utilizou-se o elemento de análise “Planejamento e Estratégia”, apresentado na próxima subseção.

5.2.1.1 Planejamento e Estratégia

Sob a ótica da lógica *causation*, a análise do elemento “Planejamento e Estratégia” envolve as oportunidades de longo prazo e a seleção da oportunidade que proporciona melhor retorno; a utilização dos recursos e capacidades possuídos; os negócios e esforços de produção e marketing; organização e implementação de processos de controle; seleção do mercado alvo e análise competitiva; a clara visão de futuro sobre onde a empresa deve chegar. (SARAVASTHY, 2001).

Sob essa perspectiva verificou-se, nos casos apresentados, que os empreendedores das referidas startups não tinham uma visão clara de futuro sobre empreender e, em alguns casos, tampouco queriam empreender como um projeto de vida, em razão de estarem vivenciando uma situação de incerteza real, em que é impossível o empreendedor delinear possibilidades e fazer previsões. (CHANDLER *et al.*, 2011). Isso significa que as startups surgiram de uma situação não planejada e que as ideias dos respectivos negócios surgiram pelo senso de oportunidade e pelos recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores, já discutidos na seção anterior, conforme preceitua Saravasthy (2001).

Diante disso, as startups em estudo não se apoiaram em previsões para calcular riscos e retornos ao fazer investimentos e seus processos, inicialmente, e não objetivaram um dado efeito para buscar os meios para criá-los, bem como as decisões tomadas, nem sempre foram bem estruturadas e específicas no decorrer do ciclo de vida dos casos apresentados. Ainda, é importante ressaltar que, o critério para a seleção dos meios, também, não foi sempre a maximização do retorno, conforme preceitua Wiltbank *et al.* (2009). O que pode ser evidenciado é que em alguns momentos os casos apresentaram decisões *causation* e em outros momentos *effectuation*, no ciclo de vida das startups.

Portanto, nesta seção, cabe destacar e discutir os resultados encontrados sob a lógica *causation* no ciclo de vida dos casos apresentados, como se pode evidenciar nos relatos do E1 em relação a como, se organizavam em relação ao planejamento da S1:

“Atualmente o trabalho de planejamento é feito por meio do OKR que define os grandes objetivos, pega os key results para cada objetivo e divide para os times, de produto, de CS, de marketing e comercial fundamentados nos nove valores que fundamentam a cultura da startup. Hoje a gente terminou de montar e então a gente tem correlações entre os times. Tem o growth, que vai conectar vendas, marketing e produto e outro para aumentar o mercado”. (Entrevistado E1).

“Esse modelo de gestão surgiu pela experiência que os sócios vinham adquirindo, assim como as funções e o planejamento por quarter. As ideias saem também pelos livros que disponibilizamos na biblioteca da S1 para estimular o desenvolvimento pessoal e tirar algumas ideias. Toda a vez que a gente está lendo um livro, a gente vem com muita ideia daquele livro, mas são coisas que vem acontecendo organicamente, provavelmente, vem lá do Spotify que já escutamos falar, mas não fomos atrás de como o Spotify trabalha. Simplesmente, pensamos a partir de onde surge a necessidade”. (Entrevistado E1).

Ainda em relação ao planejamento, destaca-se também o Caso da S2 em que os sócios afirmaram que elaboraram planos de negócios em vários momentos, a saber: antes de entrar para incubadora; durante a pré-incubação; quando participaram do Startup RS e para apresentar para Wow (aceleradora de Porto Alegre). Entretanto, os entrevistados relataram que não seguiram a risca os referidos planos, pois afirmaram que não tinham disciplina para isso e que iam na intuição. (HOVIG *et al.*, 2018). Verifica-se na fala do sócio E6, a seguir:

“Tínhamos que mostrar essas coisas para eles, mas não é algo que a gente segue à risca, é algo que temos que mudar com muita frequência e no início tu não tens aquela disciplina de monitorar com dados o que tu estás fazendo, então tu não ficas olhando para o teu plano de negócios, tu não ficas olhando para os dados que tu tens, vai no feeling e às vezes não dá certo. Agora estamos mudando as coisas aqui dentro. Para trabalhar muito mais em uma gestão data driving, não 100%, porque não conseguimos ainda e também não é o ideal”. (Entrevistado E6).

Nesse Caso S2, atualmente, as decisões são tomadas baseadas em indicadores e que se pode verificar, então, a alternância de lógicas de decisões que foram ocorrendo no ciclo de vida do caso S2, como pode ser evidenciado a partir da entrevista com E6, diante do trecho apresentado a seguir:

“Estamos achando resoluções de alguns gargalos que temos, analisando os indicadores e montando eles, mas tem muita coisa que ainda não testamos e que vamos ter que testar que são ideias que vêm quando olhamos essas coisas. Então os nossos indicadores não são 100% certos, mas quando olhamos para eles temos algumas ideias de coisas que nunca percebemos, as quais nós testamos e dão certo”. (Entrevistado E6).

No Caso S3 verifica-se a existência, concomitante, das lógicas *causation* e *effectuation* em relação a gestão, como evidenciado no trecho entrevista com E9:

“Atualmente o site está sob o domínio da S9, mas simplesmente com anúncios pagos na página. Tentamos botar para rodar, mas a gente não tinha habilidade de gestão suficiente. Pausamos, até 2020, organizamos a casa. Então, para mim, 2019 foi um ano de aprender a operar, nos esforçamos para desenvolver nosso lado analítico, porque a empresa foi fundada por dois sócios sensitivos, ou seja, somos extremamente humanos, pelo fato de olharmos mais o lado das pessoas do que o lado dos números, o que, por outro lado, também nem sempre é positivo. Procuramos acreditar mais naquilo que percebemos, muito intuitivo, do que procurar ver algo analítica a respeito dos fatos. Acho que é questão de perfil, nós nunca seríamos bons engenheiros. Esse seria o ponto”. (Entrevistado E9).

Ao mesmo tempo, percebe-se no Caso S3, que as lógicas de decisões se alteram, como relatou E9 quando afirmou que estão planejando investir na qualificação da gestão para continuarem crescendo:

“Hoje, do tamanho em que estamos, a ideia é investir em gestão, em qualidade de gestão e seguir crescendo enquanto S3. Nós somos o maior site em direito de trânsito do país e provavelmente devemos ser um dos maiores em faturamento dos que vendem esse serviço, mas o objetivo é que sejamos o maior e que estejamos em primeiro lugar em todas as plataformas da internet”. (Entrevistado E9).

Entretanto, excepcionalmente, nos Casos S4 e S5, os sócios tomaram a decisão de planejar, de alguma forma, antes de fundar as respectivas startups e, portanto, procuraram planejar e se organizar antes de iniciá-la. Tais decisões podem ser evidenciadas nas falas do E10 a seguir e, na sequência, no relato do E12, respectivamente, sócios dos Casos S4 e S5:

“Em setembro de 2018 pensamos: vamos começar a empresa! E vimos que nós três éramos da computação e, em algum momento vamos ter que mudar o perfil de cada um, o que vamos fazer? O que a cartilha te diz quando tu vais começar a querer vender consultoria? O trio começou a estudar o processo de vendas outbound de setembro de 2018 a julho de 2019 ficamos tentando fazer vendas à distância, tentando aprender o que é um processo de vendas que íamos fazer para conseguir fechar uma venda para fazer Ciência de Dados. Em paralelo a isso, tivemos muitas conversas de estruturação de como deveria ser a empresa, o que era a expectativa de cada sócio, o que era o nosso contrato social, o que era um contrato de vesting. Assim, começamos a nos preocupar com essas questões formais desde o início do processo de criação da startup”. (Entrevistado E10).

No Caso S5 encontra-se a evidência da lógica *causation* quando os respectivos sócios fundadores decidem realizar uma pesquisa com os médicos para terem uma visão deste mercado antes de empreenderem de fato. Conforme afirmam Sarasvathy *et al.* (2003) ao dizer que a lógica *causation* parte do pressuposto de que as oportunidades existem no mercado, pois se ambas as fontes de oferta e demanda existem em abundância, por outro lado, se reconhece a oportunidade de reuni-los tem e, em seguida, o encontro entre a oferta e a procura devem ser implementadas ou por meio de uma empresa já existente, ou por meio de uma nova empresa. Pode-se evidenciar tal situação, nos recortes das falas extraídas da entrevista com E12:

“Primeiro tínhamos que conhecer o mercado afundo antes de lançar um produto e por isso ligamos para mais de mil médicos e conseguimos visitar, presencialmente, e fazer reunião com mais de duzentos profissionais. A partir disso, entendemos o que um médico queria, ou seja, novos pacientes, melhor remuneração, mais pacientes que pagassem de forma particular e menos por convênio. Assim, entendemos o sistema como um todo, montamos as primeiras parcerias, conseguimos os primeiros clientes e pivotamos aquela ideia inicial”. (Entrevistado E12).

Entretanto, em momento posterior, evidenciou-se que, o que haviam planejado não aconteceu como previsto, e a lógica *effectuation* retorna a ser utilizada, como evidenciado na fala de E12:

“No primeiro semestre de 2019 o foco foi validar na cidade de Santa Maria, distante duzentos e cinquenta quilômetros de Pelotas e conseguimos entender o processo de extensão. Depois de muito errar conseguimos virar Santa Maria e fazer ela começar a crescer bem, então percebemos que: se em Santa Maria deu, têm outras cidades do país que podem dar certo. A estratégia era em um primeiro momento, focar em centros de porte médio, cidades não metrópoles de até setecentos mil habitantes, que era o modelo que tinham validado em Pelotas e estavam alcançando saturação, então começaram a expandir”. (Entrevistado E12).

Essas decisões dos casos S4 e S5, embora não tenham perdurado sempre nos respectivos ciclos de vida, acompanham a ideia de Chandler *et al.* (2011) em relação ao paradigma em que a ideia de causa e efeito é a lógica decisória do *causation* em si e que são capazes de levar as organizações ao resultado esperado, como se pode destacar para ambos os casos: desenhar e planejar estratégias de negócios e processos de controle.

De certa forma, essas decisões não foram evidenciadas nos demais sete casos, mas sim evidenciou-se o que preceituam Read e Sarasvathy (2005), no que tange ao início das startups, em razão da simplicidade das estruturas organizacionais, do pouco recurso e da necessidade

constante de busca destes recursos, haveria uma propensão dos novos empreendedores em adotarem a lógica *effectuation*. Todavia, os autores defendem que, na medida em que o empreendedor fosse adquirindo experiência e o negócio aumentasse em complexidade, os processos internos ficariam mais elaborados e, se tivesse acesso a maiores recursos, este mesmo empreendedor teria uma tendência em adotar a lógica *causation*.

No caso S6 evidencia-se a lógica *causation* quando foi iniciado a utilização de ferramentas de gestão como Canvas, em 2015, Scrum, e quando participaram do Startup RS em 2016/2017, em que obtiveram bastante conhecimento sobre o mercado e aprenderam muito com os profissionais do SEBRAE, além de aprenderem a se gerenciar. Além disso, iniciaram a realizar reuniões semanais, todas as segundas-feiras, para poder alinhar as expectativas da semana e uma reunião no final do ano de planejamento em que as pessoas de fora traziam novos projetos e, com isso, foram construindo conhecimento com essas relações. O trecho da entrevista do E15 evidencia tal fato:

“Chegou o momento em que estávamos com doze pessoas e vimos que tínhamos que nos organizar um pouco melhor e começamos a fazer planejamentos anuais e semanalmente tínhamos reuniões para avaliar se estávamos caminhando nessa direção. Assim, quando aumentaram para vinte e quatro pessoas houve uma necessidade latente de estruturarmos melhor a empresa e iniciarmos a utilizar a técnica dos OKR’s, para tentar objetivar um pouco mais e tentar concentrar os problemas. Hoje estamos fazendo uma avaliação trimestral, em cima dos OKR’s que desenvolvemos no início do ano, e a cada três meses nós fazemos o planejamento dos três meses, do trimestre”. (Entrevistado E15).

No Caso S6, em relação a forma de planejamento, E17 recorda que fizeram plano de negócios com um dos produtos, principalmente, mas falhou bastante, por falta de retorno de mercado, como poder ser percebido no relato do E17:

“Faltou entendermos o retorno do mercado. Isso que estamos fazendo aqui, deveríamos ter começado aqui em 2017, começo de 2018. Mas é questão de amadurecimento da empresa e entendimento também sobre o que está acontecendo e de ter equipe para executar. Então nosso plano de negócios falhou, aqui surgiu a CAPES, mas foi como um soco na cara, porque nosso plano era evoluir o Cienrum e vender ele e a CAPES disse que queria desenvolver outra coisa. Aqui, tivemos um plano de negócio de conquistar novos clientes, ou seja, começar a abrir a empresa para novos clientes, para outras áreas”. (Entrevistado E17).

Ainda em relação ao Caso S6, E17 admite que tiveram o amadurecimento a partir desse plano de negócio, pois fizeram melhorias, tiveram falhas no acompanhamento e na mensuração disso, tanto que iniciaram a usar o OKR’s. Porém, E17 reconhece que usaram muito mal, pois

no primeiro ciclo de OKR deveria ter sido de trinta dias e fizeram em quase seis meses. Como preconiza-se no modelo *causation*, em que os empreendedores se engajam em análises e atividades na medida em que exploram os recursos e conhecimentos disponíveis (CHANDLER *et al.*, 2011) em que ferramentas, metodologias e formalização de processos internos de análise são utilizados para gerenciar as atividades dos indivíduos nas organizações, e com isso gerarm expectativas formais de que é possível se atingir os objetivos traçados. O recorte da entrevista do E17 evidencia tal decisão:

“Meus sócios eram da computação e faziam cara feia, falando que isso era bobagem e coisa de empresa velha. Eu ficava sozinho, então, era muito difícil. Era desestimulante. Em 2019, eles se deram conta disso e hoje eles estão inclusive melhor do que em processos e tal, principalmente o Glauco que está trabalhando mais do que eu em melhorar processos e em gestão, principalmente em processos. Aqui a gente se dá por conta da importância da gestão e dos processos de gestão. Então em 2020 vai evoluir muito”. (Entrevistado E17).

Os Casos S7 e S8 também foram iniciados sob a lógica *effectuation* e deram continuidade com a lógica *causation*, conforme pode ser verificado, respectivamente, nos trechos dos relatos do E18:

“Eu vendia pela internet e estava aprendendo a programar web, que eu nunca tinha programado web na faculdade, aprendi no Google, aprendi como funcionava o contrato dos correios, fiz o protótipo do site da S7, pensei, estudei bastante e em três meses lancei no ar o protótipo funcional da S7. Investi mais tempo do que dinheiro nesse começo, para fazer o protótipo. Em março de 2015 entrou no ar o protótipo. Se a S7 não desse certo e meu estoque acabasse eu não ia ter dinheiro para repor o estoque, seguir vendendo, porque eu já estava queimando mesmo para fazer entrar dinheiro”. (Entrevistado E18).

“Atualmente as decisões na S7 são tomadas com a vontade de fazer X, pega-se o histórico, tenta-se projetar alguma coisa atingível e colocamos como meta. No ano passado colocamos muita meta que não se batia nunca, batíamos no começo do ano as metas de envios, mas chegava no meio do ano, o que estávamos realizando era metade da meta. Aí pegávamos e recalculávamos a meta para o segundo semestre. Agora temos mais histórico e fica mais fácil colocar uma meta de vendas, por exemplo, por ano, a gente sabe que ano passado crescemos 150%, então sabemos que é possível fazer 150% esse ano, embora seja mais difícil porque somos muito maiores do que no começo do ano passado. E, por acaso, essa é a nossa meta do ano: 150% em aumento de vendas. Isso vai se desdobrar em várias coisas, metas por setores, metas por trimestres, cada trimestre vai ter o seu foco específico, dentro do trimestre cada setor vai ter as suas metas”. (Entrevistado E18).

No Caso S9 evidenciou-se que a ideia surgiu a partir do E22, mas como este desconhecia a parte de tecnologia, buscou no grupo do Facebook da UFPEL alguém interessado em participar do negócio, que foi o E20. Ambos iniciaram a planejar a startup também com uma lógica de planejamento, porém decidiram testar a plataforma na prática antes mesmo de ter a empresa formalizada, como relatou E20 no trecho a seguir:

“Em janeiro de 2019, iniciamos a planejar e a tomar as decisões em relação ao nome da startup, onde queríamos chegar etc. Convidamos um sócio que tinha também uma parte da empresa igual a do E20. Até maio de 2019, ainda não tínhamos o MVP pronto, porém nesse mesmo mês lançamos a primeira versão do produto mesmo com bastante problemas identificados. A primeira venda foi antes de maio de 2019, ou seja, antes mesmo de ter a plataforma já conseguimos fazer venda, mas era tudo muito feito na planilha, de forma bem manual e não tinha nada automatizado”. (Entrevistado E20).

Neste Caso S9 pode se observar que os sócios tentaram iniciar sob uma lógica *causation*, porém a necessidade de experimentar suplantou o planejamento que estavam realizando o que é o oposto do preconizado por Zivdar *et al.* (2017) quando afirmam que para ocorrer uma mudança no desempenho das organizações, de um estado atual para um preferível (equilíbrio), o processo de decisão deve ser estruturado e resolvido de modo formal (detalhado, consistente e transparente).

O que pode ser evidenciado, nos casos apresentados, é que foram identificadas decisões no ciclo de vida das startups sob a lógica *causation*, entretanto, tais decisões vinham acompanhadas de decisões sob as lógicas *effectuation* quer seja de forma alternada ou até mesmo, simultaneamente, e com variações condicionadas ao contexto ou escolhas de cada um dos vinte e dois empreendedores dos casos em estudo, como defendem Harms e Holger (2012). Verificou-se, ainda, que, nos casos em estudo, foram utilizadas uma ou outra lógica para lidar com as situações que iam se apresentando e que, mediante a situação apresentada, foi sendo identificada qual lógica se encaixaria melhor no momento da tomada de decisão e, também, de acordo com o estilo de tomar decisões que, era inerente a cada um dos casos. (SARASVATHY, 2001).

Diante do exposto, tem-se que é atribuído às decisões sob a lógica *causation* uma importância aos objetivos claros e definidos, bem como as revisões de projetos formais e outros fatores que são acessíveis ao empreendedor na construção de novos negócios que ocorre, diferentemente, da lógica *effectuation*, como afirmam Read e Sarasvathy (2005), ou seja, o

futuro é a continuação do passado, o que o permite ser previsível. A próxima subseção discute a lógica de decisão *effectuation*.

5.2.2 Lógica *Effectuation*

Para discutir a lógica *effectuation* no ciclo de vida das startups, utilizou-se os seguintes elementos de análise discutidos, individualmente, nas subseções a seguir: Perdas toleráveis; Pré-comprometimentos com potenciais *stakeholders*; Exploração das contingências; Controle de um futuro imprevisível. A próxima subseção apresenta a discussão dos resultados a partir do elemento de análise “Perdas Toleráveis”.

5.2.2.1 Perdas Toleráveis

A “perda tolerável” enfatiza que o empreendedor que utiliza a lógica *effectuation* preocupa-se com o quanto ele pode perder se o negócio não der certo e não com a maximização dos retornos, como visto na lógica *causation*. Portanto, sob a lógica *effectuation*, o empreendedor busca experimentar, utilizando tantas estratégias quanto possíveis, dadas as limitações de seus meios e prefere opções que criarão outras opções no futuro, ao invés de maximizar os seus retornos no presente. (SARASVATHY, 2001). Diante disso, verifica-se a perda tolerável, no trecho destacado da entrevista com E1, sócio do Caso S1, quando relatou que todos os sócios decidiram focar tudo na startup, sem saber ao certo quanto iriam ganhar e o que iria acontecer, para experimentar o novo empreendimento:

“Nós acreditávamos na S1, mas a gente não era tão convicto. Acho que o principal ponto foi o foco. No final de 2018, o que fez a virada de chave foi o foco, todos os sócios realmente focarem só na S1 e não na empresa X que fazia site, que fazia sisteminha para lá, para cá, um aplicativo ali, para ganhar mil, dois mil em um mês e ficar cinco meses sem ganhar, ou seis mil em um projetinho ou dez mil em outro. “Focar no projeto, de manhã à noite em uma coisa só. Ao se tentar atirar para tudo que é lado a startup não sairia do chão, ela não vai sair. Então, eu acho que foi o: ou vai, ou racha, ou quebra, ou dá certo”. (Entrevistado E1).

Com o exposto, os sócios fundadores da S1, deixariam de receber o que estavam ganhando com a empresa anterior, mesmo que fosse pouco, mas era o que tinham ao certo naquele momento, para focar em um novo negócio. Portanto, tal fato retrata, o que também preceituam Saravasthy *et al.* (2014) quando afirmam que o empreendedor não prioriza a

maximização de retornos de seu empreendimento, mas a sua sobrevivência e continuidade, apesar da garantia de algum retorno também ser importante. Essa evidencia também pode ser verificada pela E6 quando afirmou na entrevista que: *“Já tive momentos em que pensei em desistir porque aconteciam alguns stress que me faziam pensar: Se eu estivesse em outro lugar, com a experiência que eu tenho, com tudo o que eu sei fazer, eu estaria ganhando muito mais”*. (Entrevistado E6).

Verifica-se que os empreendedores determinam qual a perda que julgam ser tolerável, no caso de uma decisão ou de um investimento se mostrar errado, e organizam, criativamente, os meios limitados, que possuem em mãos, para não sair dos limites que definiram (SARASVATHY *et al.*, 2014). Assim como ocorreu no Caso S2, conforme trecho destacado da entrevista com E6, a seguir exposto:

“Tem as pessoas que fazem toda a operação e que ajudam em tudo, mas praticamente todas as decisões importantes ainda são recorridas a mim, para decidir. Ainda sinto que as pessoas precisam muito do meu aval, mas é porque está havendo uma mudança de cultura aqui dentro. Então estão trabalhando para se adaptar a essa cultura nova e ter autonomia para pensar: isso aqui é meu, eu posso errar, não preciso ter medo, ninguém vai brigar comigo”. (Entrevistado E6).

Verificou-se também que, em termos financeiros, os empreendedores demonstraram que o todo recurso adquirido foi devidamente aplicado no negócio, inclusive quaisquer tipos de perdas foram, explicitamente, evitadas, como o relatado no Caso S3 por E9:

“Com uns trinta dias nós já estávamos quase pagando nosso investimento. A história é fantástica, eu a adoro. E acho que, depois daí, os desafios foram surgindo, em 2015 mesmo já começamos a colocar pessoas na equipe, a contratar gente. Acho que no final de 2015 chegamos com cinco pessoas na equipe entre estagiários e funcionários de tempo integral”. (Entrevistado E9).

É interessante destacar que o empreendedor E6 do Caso S2, teve perdas financeiras quando recebeu o primeiro investimento anjo de um professor e reconheceu que o dinheiro não foi bem empregado, conforme fragmento da entrevista destacado a seguir:

“Ficamos emocionados que tínhamos dinheiro e pela primeira vez tínhamos ganho algo para trabalhar na S2. Contratamos algumas pessoas, só que nem todas elas foram certas, não sabíamos muito bem o que estávamos contratando, como escolher quem iria trabalhar. Faltou saber como usar aquele dinheiro”. (Entrevistado E6).

Outro aspecto relevante é que a perda tolerável não é somente, de um modo geral, uma quantia ou percentual fixo do investimento e, também, não está, necessariamente, relacionada ao negócio em si, mas sim pode variar de acordo com a percepção do empreendedor e do ambiente em que ele está inserido. (SARASVATHY *et al.*, 2014). Nesse sentido, ressalta-se que, de modos distintos, os empreendedores dos casos em estudo desenvolveram estratégias de ação para minorar os efeitos dos riscos advindos por perdas, como no caso S6 com a acumulação de conhecimentos e no Caso S5 com a realização de pesquisa de interesse pelo negócio com os médicos. Assim sendo, uma importante distinção entre os casos diz respeito aos conhecimentos utilizados por cada empreendedor. Os empreendedores dos Casos S1, S3, S4, S6, S8 fizeram maior uso do conjunto de conhecimentos e experiências acadêmicas acumuladas, como pode ser percebido no trecho da entrevista do E16, sócio da S6:

“Acho que as pessoas que não passam por uma universidade, que não chegam ao ponto de se formar, elas não conseguiram passar por uma etapa da vida muito importante que é aquilo de tu apanhares bastante e aprender muito. Acho que sem a universidade, talvez não estivéssemos nós três hoje, aqui”. (Entrevistado E16).

Essas constatações são corroboradas por Read *et al.* (2009), que apontam que o que importa na perda acessível não é somente o risco referente ao empreendimento individual, mas, sim, o quanto o empreendedor sabe administrar o risco. Esse aspecto evidencia-se no caso S3 pela fala na entrevista com E9, a seguir destacado:

“Passamos a ver que, dependendo do problema, não vale a pena investir, quais são os problemas realmente importantes de nós, como gestores, participarmos, enquanto tu começa a engrossar as faixas do meio dentro da empresa e ter líderes, coordenadores, gerentes, quais são as tuas responsabilidades, se tu aplicas o teu tempo só naquilo que realmente traz resultado. Então, acho que esses são amadurecimentos contínuos que acontecem ao longo do tempo”. (Entrevistado E9).

Além de recursos financeiros o empreendedor também define um limite para perdas com tempo e status, por exemplo. No tocante a perdas com tempo foi interessante perceber que todos os empreendedores, assim que sentiram que a startup valia o investimento, abandonaram outras atividades profissionais, mesmo sem estarem recebendo retorno financeiro esperado, como pode ser verificado nos trechos das entrevistas do caso S1, pelo E5: *“Mas agora eu estou engatado, estou só na S1, mas levou um ano e meio até conseguir ganhar um dinheirinho”.* (Entrevistado E5). A seguir o destaque da fala do E1:

“2018 foi um ano muito difícil, de muito aprendizado, tanto para o time comercial, quanto para o time de produto, pois não estavam vendo resultados, os próprios sócios não estavam motivados, porque não gerava retorno. No fim de 2018, tínhamos um pró-labore de duzentos reais cada sócio por mês. Foi muito difícil”. (Entrevistado E1).

Ainda, para Sarasvathy (2003), as perdas toleráveis não são aplicadas apenas para reduzir os riscos, mas também para serem utilizadas em ações estratégicas, pois possibilita aos empreendedores se lançarem em empreendimentos, que de outra forma não o fariam, para transformar a realidade em novas oportunidades. Como se pode exemplificar por meio do Caso S5 quando o E12 destacou que a decisão de participar no processo de aceleração da aceleradora Wow foi fundamental no ciclo de vida da startup porque oportunizou, além do investimento financeiro, contatos que nunca teriam tido: “As conexões que eles nos possibilitaram, eu sozinho não teria conseguido. A Wow hoje investiu muito mais em abrir portas para nós do que propriamente investimento financeiro”. (Entrevistado E12). Isso mostra que os recursos não são dados, mas são cocriados pelo processo de desenvolvimento e, além disso, as perdas que são acessíveis podem ser determinadas pelo processo em que o empreendedor enquadra o projeto e consegue associar aliados dentro e fora da rede. (MURDOCK; VARNES, 2018). A próxima subseção apresenta a discussão sob o elemento “pré-comprometimentos com potenciais *stakeholders*”.

5.2.2.2 Pré-Comprometimentos com Potenciais *Stakeholders*

Sob a perspectiva do elemento denominado de “pré-comprometimentos com potenciais *stakeholders*”, sob a lógica *effectuation*, enfatiza-se uma forma de minimizar ou reduzir as incertezas. (SARAVASTHY, 2003). Essa evidencia pode ser verificada no caso S1 quando foi oferecido para o dono da lancheria uma solução para um problema que ainda não havia identificado, conforme verifica-se no trecho da entrevista do E1 em destaque a seguir:

“Então a gente começou a focar bastante nesse nicho, primeiro com o Facebook, fizemos um teste com o Apache mesmo, chegamos lá e falamos: se tu tivesse um robôzinho que atendesse para ti seria legal? E ele: Ah!! Eu acho que ia ser legal!! E começamos a fazer”. (Entrevistado E1).

A interação com os diversos *stakeholders* é fundamental, na lógica *effectuation*, para que seja possível estabelecer, primeiramente, comprometimentos sobre o futuro e, posteriormente, acordos estratégicos, considerando-se que a oportunidade é produzida por meio

de um processo que transforma continuamente as realidades existentes em possíveis mercados. (SARASVATHY; DEW, 2005). Sob essa perspectiva evidencia-se no caso S5 o relato do sócio E14:

“Depois que identificamos a lacuna do negócio, voltamos a falar com quinze médicos, selecionados dentro do mapeamento que já tínhamos elaborado, para perguntar o que eles pensavam sobre ganhar mais do que os planos de saúde: Vamos conseguir trazer muitos pacientes novos para vocês, de modo que seja particular, mas de uma maneira mais acessível? Desses médicos consultados, quatorze deles toparam na hora e o décimo quinto quis ver como funcionava e concordou em participar um mês depois e, assim, foi muito bem aceito e começamos com poucas especialidades”. (Entrevistado E14).

Desta forma, estas ações demandam o protagonismo do empreendedor, agindo sobre o meio no tocante ao fato de que sob a lógica *effectuation* os empreendedores preferem se engajar rapidamente em conversas com pessoas que já conhecem, ou que possam vir a entrar em contato, com o objetivo de que elas viessem a efetivamente se comprometer com o empreendimento. (SARASVATHY *et al.*, 2014). Diante disso, destaca-se o Caso S9 pelo fato de os sócios entrarem em contato com os profissionais recém formados para verificar o interesse deles ofertarem seus serviços por intermédio de uma plataforma digital por valores diferenciados, como se pode evidenciar no trecho da entrevista do E22, em destaque a seguir:

“A S9 surgiu a partir do desenvolvimento de um projeto social do grupo da UFPEL em que eu vi a necessidade dos estudantes que precisavam de demandas na área da saúde e dos profissionais recém-formados que queriam iniciar suas atividades profissionais e não tinham um canal para os clientes. Na área da Psicologia, cerca de 44% de todos os profissionais formados no Brasil trabalham fora da área de atuação. Assim, a S6 atua somente para o atendimento de estudantes e vende o serviço de atendimento médico através de uma plataforma mobile web, com valor muito mais baixo e sem mensalidade onde ele paga cinquenta reais por um psicólogo, podendo parcelar, não paga mensalidade. A remuneração é muito maior do que convênios tradicionais para o psicólogo e agora vai ter a versão que vai poder consultar on-line no ano que vem. Em novembro de 2018 saiu uma normativa permitindo que se consultasse à distância”. (Entrevistado E22).

De acordo com Sarasvathy (2003) o princípio intrínseco de formação de parcerias é desenhado em oposição ao prévio planejamento e enfatiza alianças e comprometimento mútuo entre os *stakeholders*, bem como se pode controlar melhor as incertezas e criam-se barreiras de entrada a eventuais oportunistas, selecionando aqueles que se comprometeriam verdadeiramente com o empreendimento, conforme evidenciado no caso S6. Essa evidencia

encontra-se no fato da S6 criar um terceiro produto específico para atender a FAPERGS, como relatou E15:

“No início de 2016 vem a FAPERGS e o Odir, através do edital dele, em que a gente gerou recurso, fizemos o primeiro edital. Aqui em 2016 tiveram vários para a UFPEL também, fizemos muitas coisas gratuitas, aprendendo, entendendo o que estávamos fazendo. Desde 2015 entregávamos produtos para eles”. (Entrevistado E15).

A próxima subseção apresenta o elemento de discussão relacionado a exploração de contingências.

5.2.2.3 Exploração das Contingências

A “exploração das contingências”, enfatiza que a lógica *effectuation* seria mais indicada para explorar as contingências que aparecem inesperadamente no decorrer do processo empreendedor, como pode ser percebido nos casos a seguir descritos. (SARASVATHY, 2003).

No Caso S1 a ideia surgiu a partir do pedido de um lanche e em três meses criaram o protótipo para funcionar em uma lancheria em que conheciam o proprietário, para experimentar o sistema. Neste caso evidencia-se a lógica *effectuation* quando os empreendedores tomaram os meios como dados (o que eles tinham de fato disponível) e buscaram selecionar, entre os possíveis efeitos, aqueles que podem ser criados com esses meios (SARASVATHY, 2001), como se pode observar no fragmento da entrevista do E1:

“A gente resolveu pedir para um dos nossos conhecidos que fazia lanche, o Apache, no Cassino, e a gente não tinha cartão, não conseguia ligar, chamamos no Facebook, ninguém respondeu e surgiu a ideia. Enfim, a gente tentou, não conseguimos contato porque não tinha cartão, mandamos mensagem, ninguém respondeu e tivemos que ir lá pedir o lanche. Aí, surge a história do comecinho que é: vamos automatizar esse processo para esse rapaz”. (Entrevistado E1).

O Caso S2 surgiu a partir de uma necessidade de criar um projeto para o final de curso de pós-graduação e por verificar a necessidade dos estudantes universitários que vinham de outras cidades, em contratar pessoas para a limpeza. Como preconiza a lógica *effectuation* ao defender a ideia de que, quando ocorrem contingências, estas sempre estarão intrinsecamente ligadas às decisões humanas e à busca de novos conhecimentos, que podem ser subsidiados

pelas redes relacionais. (SARASVATHY, 2001). Como pode ser evidenciado neste Caso S2 por meio do trecho extraído da entrevista do E6, a seguir transcrito:

“Fizemos um chatbot e vimos que os pacotes de limpeza que tentamos desenvolver não funcionavam. Testamos por hora, que tem até hoje, só que era muito na intuição, pouco dado. Agora, dois anos depois, o Luiz não está mais conosco, ele era o CEO da empresa, então de fundadores, estamos tocando a empresa só eu e o E7”. (Entrevistado E6).

No Caso S3 a prestação de serviços de recursos de multas trânsito surgiu sem nenhum planejamento, somente a partir dos conhecimentos jurídicos dos sócios e da ideia de criar o serviço por meio digital. Esta decisão segue também a lógica *effectuation*, o que acompanha o que Ilonen *et al.* (2018) também defendem de é um processo de racionalidade alternativa aos modelos de planos de negócios e análise de concorrência e mercados, ensinados nas escolas de negócios. O trecho extraído da entrevista do E8, retrata essa percepção:

‘Não vamos abrir um escritório. Vamos fazer um site porque o negócio está na internet, né? Hoje em dia o negócio vai ser digital. Aí, ele disse: tá, mas quem é que vai fazer o site, quem é que vai fazer tudo isso? Quanto sai? Aí, eu disse que eu mesmo iria fazer. Tinha visto os caras falando, aí eu fui pesquisar como que faz um site, usei o Google. Fui pesquisando’. (Entrevistado E8).

A S4 surgiu a partir de de um trabalho que um dos sócios estava realizando para uma empresa e se deram por conta que poderiam ter a sua própria empresa ao invés de serem terceirizados. Entretanto, verifica-se o sentimento de que ambas as lógicas, *causation* e *effectuation*, não são excludentes entre si, e podem acontecer, simultaneamente e com variações condicionadas ao contexto ou escolhas dos próprios empreendedores (HARMS; HOLGER, 2012). O relato do E10 possibilita verificar a percepção do empreendedor em querer organizar e entender como poderiam fazer para adequar a contingência ao que queriam e sabiam fazer, mas não sabiam como. O trecho extraído da entrevista do E10 reflete essa busca simultânea de decisão sob ambas as lógicas:

“Eu vi que o meu trabalho estava pau a pau com o dos caras do Rio, então te cria uma autoestima para dizer: eu consigo fazer isso! Vamos começar a empresa! E vimos que nós três éramos da computação e: em algum momento vamos ter que mudar o perfil de cada um, o que vamos fazer? O que a cartilha te diz quando tu vais começar a querer vender consultoria?” (Entrevistado E10).

Nesse Caso S4 percebe-se a situação contingencial em que os empreendedores estavam imersos, pois na sua fala, subliminarmente, aparecem os dois lados da moeda da racionalidade humana que, muitas vezes, ocorrem concomitantemente, em sobreposição e não são intrinsecamente superiores um ao outro, mas apresentam vantagens específicas de acordo com a situação. Portanto, nesse Caso, o mesmo empreendedor poderia empregar uma ou outra lógica para lidar com a situação em que se encontrava, julgando qual se encaixaria melhor nas circunstâncias do momento da tomada de decisão e no seu estilo de tomar decisões (ZHANG *et al.* 2018).

O Caso S5 surgiu a partir de uma necessidade de fazer um trabalho de final de disciplina e porque foi incentivada a ingressar na incubadora, conforme trecho da entrevista do E14: *“Não tínhamos muito conhecimento, experiência, mas queríamos muito. Foi aí que começamos a pensar na S5 como um possível negócio”*. (Entrevistado E14). Nessa situação verifica-se a lógica *effectuation* em que, ao invés do empreendedor analisar alternativas e selecionar intencionalmente a que apresenta o melhor retorno, ele utiliza alternativas de ações baseadas em perdas aceitáveis, estratégias de parceria, e aproveitamento de contingências para lidar com incertezas (CAI *et al.*, 2017).

De uma outra maneira, o Caso S6 surgiu a partir de um projeto acadêmico que foi sendo desenvolvido, inicialmente, como um projeto, conforme verifica-se na fala da entrevista do E15: *“Cara, isso aqui é um negócio, tu queres tocar? Que tal levares isso para dentro da Empresa Junior, e vocês tocarem isso como um produto?”* (Entrevistado E15). Nesse Caso S6 verifica-se o que Saravasthy (2001) preconiza quando o critério de seleção para a tomada de decisão, sob a lógica *effectuation*, é feita pela escolha entre possíveis efeitos que podem ser criados com determinados meios dados.

O Caso S7 surgiu pela necessidade de um dos sócios em ter seu próprio negócio e essa situação traduz o que Saravasthy (2001) denomina de “ator dependente” em que dados os meios específicos, a escolha do efeito, ou seja, os critérios de seleção para a tomada de decisão é conduzida pelas características do ator e sua habilidade para descobrir e utilizar contingências. O trecho extraído da fala da entrevista do E18 reflete esse critério de decisão:

“Eu vendia pela internet e estava aprendendo a programar web, que eu nunca tinha feito na faculdade, aprendi no Google, aprendi como funcionava o contrato dos correios, fiz o protótipo do site da S7, pensei, estudei bastante e em três meses lancei no ar o protótipo funcional da S7. Investi mais tempo do que dinheiro nesse começo, para fazer o protótipo. Em março de 2015 entrou no ar o protótipo”. (Entrevistado E18).

O Caso S8 surgiu como uma solução acessória para o negócio principal de consultoria de um dos sócios o que se verifica também o contexto de relevância denominado por Saravasthy (2001) onde se verifica oportunidades em ambientes dinâmicos e não lineares, conforme pode ser evidenciado por E19 no seguinte trecho extraído da sua entrevista: *“Mas como o sócio trabalha com consultoria, naturalmente surgiu a oportunidade de ele oferecer nessas consultorias que ele prestava aos produtores de sementes”*. (Entrevistado E19).

Por fim, a S9 surgiu pela vocação do E22 em ajudar os estudantes, como pode ser verificado no seguinte trecho da entrevista:

“Assim, surgiu a S9 a partir do desenvolvimento do projeto social do grupo da UFPEL em que eu via a necessidade dos estudantes que precisavam de demandas na área da saúde e dos profissionais recém-formados que queriam iniciar suas atividades profissionais e não tinham um canal para os clientes”. (Entrevistado E22).

Daniel *et al.* (2015) observam que ao utilizar a lógica *effectuation* o empreendedor é capaz de criar oportunidades e estruturar negócios na ausência de recursos, assim como de mudar seus objetivos iniciais ou cursos de ação com base em novas informações e/ou contingências que venham a surgir inesperadamente. Essa indicação pode ser percebida no caso S9, quando o E22 destacou que a decisão de criar a startup surgiu de algo que o próprio empreendedor também vivenciou, que foi o fato de necessitar de psicólogos e não ter condições financeiras de pagar pelas consultas, como pode ser visto no seguinte trecho da entrevista: *“Eu como estudante não tinha como pagar, principalmente, desempregado. Aí eu pensei: como não existe um serviço que te ofereça consultas psicológicas, médicas, acessíveis?”* (Entrevistado E22).

Comparativamente, essa decisão apresentada no Caso S9 pelo E22, também pode ser exemplificado pelo E18 que viu-se retornando para a cidade natal, após os negócios que tinha em São Paulo terem falido, e retomou a ideia de investir na prestação de serviços de fretes. Assim sendo, a partir desse acontecimento em que o empreendedor E18, do Caso S7 remodelou seu objetivo original e se aproveitou de uma contingência, transformando-a na oportunidade de criar o negócio. Essa evidência vai ao encontro do postulado por Guo (2018) de que, em *effectuation*, o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade, sem um objetivo predeterminado, e pelo qual as metas surgem à medida que os fatos acontecem, como pode ser observado na fala do E15, sócio da S6:

“Isso volta lá para o início da nossa história. Eu nunca tinha imaginado, quando eu entrei na computação, ser um empreendedor, tocar um negócio. Primeiro, porque minha família não tem a tradição, segundo porque a universidade não mostrava como uma alternativa, era: ou tu viras professor, ou tu viras empregado, nunca me apresentou a ideia. Até que em meados de 2014 uns professores, compreenderam que a gente ia abrir um negócio, em que vimos que startup era um negócio rentável, que começaram a nos apresentar isso. Então, conseguimos compreender aqui uma oportunidade, tentamos ela”. (Entrevistado E15).

A próxima subseção apresenta o elemento de discussão relacionado ao controle de um futuro imprevisível.

5.2.2.4 Controle de um Futuro Imprevisível

O “controle de um futuro imprevisível” defende que a lógica *effectuation* tem como foco os aspectos controláveis, considerando o futuro como imprevisível e, assim sendo, desde que se possa controlar o futuro, não é preciso prevê-lo, ou seja, *effectuation* se mostra, particularmente, eficiente em ambientes de incerteza abundante. (JIANG; TORNIKOSKI, 2019). O que se pode evidenciar no Caso S1, pela fala do E1, e, respectivamente, no Caso S8, pelo E19:

“Fazejamento que dói mais, porque tu erras mais quando tu não planeja, tu vai fazendo, vê que errou e faz de novo e de novo. Faz muito mais do que tem resultado, mas acho que é um processo primordial para o aprendizado. Quanto mais tu fazes, mais tu erras, mais tu aprende. Tanto é que em 2018 quase toda a história do S1 acontece, de aprendizado. No final de 2018 acontece tudo isso, a gente realmente assume setores, não contrata ninguém”. (Entrevistado E1).

“Então em termos de produto mudou tudo. É irreconhecível a empresa hoje do que era lá em 2015/2016, quando eu entrei. Em termos de processos e pessoas, a mesma coisa. Sair de duas, três pessoas para quinze, como temos hoje, exige muito mais disciplina, muito mais processo para tomada de decisão e comunicação entre nós aqui e entre os dois escritórios, que é algo que a gente sofre um pouco as vezes, mas precisa dar um jeito de fazer”. (Entrevistado E19).

Importante ressaltar que em todos os casos foi evidenciada a experimentação que segundo Chandler *et al.* (2011) é considerada como uma série de tentativas de erros e acertos que ocorreram num período relativamente curto de tempo como esforço para identificar e estabelecer bases viáveis para competição que pode ser evidenciado pelos sócios fundadores dos casos em estudo e que, por isso, são considerados indivíduos “experts” pois têm a

possibilidade de aprender fazendo. Portanto, como na lógica *effectuation* o futuro é imprevisível e as estratégias são emergentes, o empreendedor experimenta com o objetivo de identificar um modelo de negócios que funcione. Assim, ratifica-se o que dispõem Deglianni *et al.* (2017) em relação ao futuro imprevisível, em que pela abordagem *effectuation* o empreendedor deve experimentar diferentes ações alternativas antes de finalmente estabelecer um plano de negócios formal.

No Caso S2 pode-se exemplificar o que trata Sarasvathy (2003) ao se referir ao tipo de situação em que o empreendedor não só estaria disponível para tomar o controle, caso fosse necessário, como também seria hábil para fazer as correções de rumo requeridas e garantir que o empreendimento viesse a evitar desastres, ou pelo menos sobrevivesse a eles. Nos recortes dos trechos das entrevistas com E17 e, no Caso S9, pelo E22, evidencia-se esta referência:

“Em relação às decisões de melhorias de processos é muito dinâmico: às vezes colocávamos na parede, imprimia, mas dali a duas semanas não era mais aquilo. É muito dinâmico, estamos trocando toda hora”. (Entrevistado E17).

“Continuamos nichados para estudantes, antes era só serviços de saúde, aí a gente viu a necessidade de serviços de bem-estar, colocamos academia, massoterapia, que estava fora do nosso planejamento”. (Entrevistado E22).

Segundo Sarasvathy *et al.* (2014) representa uma rejeição explícita ao determinismo e as tendências inevitáveis do ambiente, uma vez que os empreendedores experientes lidavam com a incerteza se recusando a confiar em prognósticos, preferindo confirmar através de experiência aquilo que lhes parecia razoável, que era factível e que valia a pena ser feito. Mas apenas quando o mercado fosse realmente imprevisível é que um empreendedor aguçado e no controle de seu empreendimento teria chance real de moldá-lo em algo inovador e valioso. Em relação a essa visão, verifica-se no Caso S3 pelas falas dos entrevistados E8 e no Caso S7 pelo E18, respectivamente, transcritos: *“Daqui a trinta ou cinquenta anos, certamente o trânsito como se conhece não vai ser mais como é, então provavelmente tenhamos que ir nos moldando, modificando, se adequando a novas coisas”*. (Entrevistado E8).

“Eu entendi na hora que o Mercado Envios era só um contrato com os Correios com um pouco de tecnologia por cima, o PagSeguro tinha um, o PayPal também tinha um, mas não tinha nenhum meio de frete que fosse aberto para qualquer plataforma, se eu quisesse vender na minha loja virtual própria e não usar nenhum meio de pagamento, não existia ferramenta que pudesse me ajudar com o frete”. (Entrevistado E18).

Diante do exposto, a lógica *effectuation* seria a forma escolhida pelos empreendedores para lidar em um ambiente de profunda incerteza que costuma permear o contexto de negócios, no qual buscam possibilidades e oportunidades em que novas ideias e novos empreendimentos se desenvolveriam. (EIJDENBERG *et al.*, 2017; GUO, 2018). Como pode ser identificado, exemplificativamente, no Caso S4, retratado pelo recorte do trecho da entrevista com E10, e no caso S6, pela fala do E15, a seguir expostas:

“Verificamos que toda vez que falávamos para os novos clientes o que tínhamos feito em termos de sistema, os de varejo ficavam interessados por esta solução de previsão de demandas. Chegou em um período que a gente tinha falado com vinte e cinco ou trinta empresas, que diziam que tinham esse problema, então a gente se olhou e falou: parece ter muita fumaça aí, talvez tenha fogo, vamos tentar atacar isso de verdade”. (Entrevistado E10).

“Foi quando começamos a pensar que teríamos que ter outras estratégias, atender outros nichos de mercado. No começo de 2018 abrimos nossa mentalidade para isso e no início de 2019 a gente decidiu experimentar outras áreas por influência de um mentor”. (Entrevistado E15).

Portanto, em vez de prognósticos, maximização de retorno e competitividade, a melhor estratégia é uma estrutura aberta e flexível para contornar as eventuais dificuldades e com mais espaço para a vontade individual e menos para probabilidades fixas e imutáveis, o, empreendedor teria mais possibilidades de moldar os acontecimentos (ENGEL *et al.*, 2017). Tal evidência encontra-se no Caso S5 retratado pela fala do E12:

“O processo de expansão está dando muito certo, porque já deu errado, Santa Maria, no começo, foi uma catástrofe, até entendermos como iria se comportar, entender como trazer médicos, pacientes, o custo disso tudo, como crescer. As novas cidades estão arrancando super bem, Pelotas está perdendo representatividade mês a mês, e as novas cidades ganhando”. (Entrevistado E12).

Diante do exposto em relação ao “Controle de um Futuro Imprevisível” verificou-se que os casos em estudo alinham-se ao que dispõe a literatura quando verificado que as decisões, no decorrer do ciclo de vida das startups, vem sendo baseadas em criatividade e adaptação em relação às incerteza que o ambiente de negócios oportuniza (DE VASCONCELLOS *et al.*, 2019). Na próxima seção apresenta-se a estrutura analítica desta tese.

5.3 ESTRUTURA ANALÍTICA

A partir dos resultados e discussões expostas, a respeito dos casos analisados, foi proposta uma estrutura analítica para esta tese, conforme Figura 4 apresentada na sequência, que tem como objetivo explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*.

Diante de tais evidências, a estrutura analítica apresentada considerou os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups, bem como a lógica de decisão *causation* (planejamento e estratégia) e a lógica de decisão *effectuation* (perdas toleráveis; pré-comprometimentos com potenciais *stakeholders*; exploração das contingências e controle de um futuro imprevisível) da Teoria *Effectuation* explicadas no ciclo de vida das startups. A partir disso, este trabalho integra, ao menos, duas questões evidenciadas a partir dos resultados apresentados:

- a) a primeira evidência está relacionada a um período anterior à fundação das startups que interfere diretamente nos seus ciclos de vida, isto é, sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, empresas novas são criadas a partir da ação que leva o sujeito a empreender que parte de uma análise pessoal acerca dos recursos disponíveis desses empreendedores. Portanto, a Teoria *Effectuation* considera a existência de fatores pessoais dos empreendedores (relacionadas a quem são, o que sabem e quem conhecem) que antecedem a fundação da empresa e que continuam evoluindo no ciclo de vida das startups que empreenderam.
- b) A segunda evidência verificada neste estudo está relacionada ao fato de que no ciclo de vida das startups, sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, não existe linearidade, como proposto no ciclo de vida de startups de Picken (2017b). Isso significa que, partindo-se do princípio de que a Teoria *Effectuation* defende que a tomada de decisão se dá pela escolha dos efeitos potenciais, em razão de um determinado conjunto de recursos disponíveis, verificou-se neste estudo que as lógicas de decisões, *causation* e *effectuation*, vão ocorrendo alternativamente e por esse motivo não há linearidade nas decisões no decorrer do ciclo de vida das startups, dada a conjunção de evidências *causation* e *effectuation* em sua ortogonalidade, como definido por Hisrich e Peters (2002). Isto é, que o processo empreendedor é algo linear e racionalmente causal, porque foi delineado para ser capaz de identificar oportunidades, descrever como alcançá-las, apontar os recursos necessários e os métodos de avaliação e mensuração de resultados. Assim sendo, o

ciclo de vida de uma startup é caracterizado por acontecimentos específicos inerentes a cada uma delas e, portanto, generalizações e modelos limitados por etapas, não se adequam a elas.

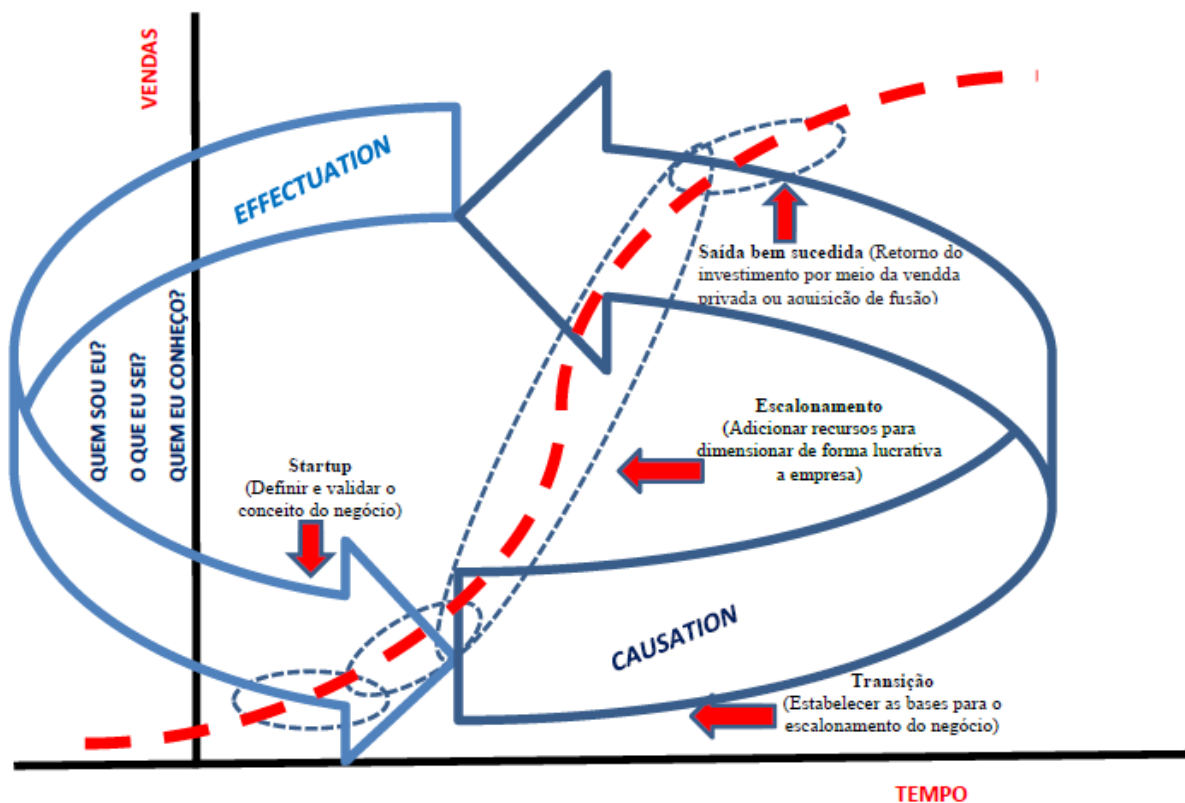
Diante do exposto, acredita-se que emerge deste estudo uma denominação específica para a temática “ciclo de vida das startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*”, para que se possa diferenciar teoricamente da terminologia “Ciclo de Vida das Organizações”, que estão mais relacionadas aos modelos de empresas tradicionais e, também, para diferenciar do modelo teórico de “Ciclo de Vida em Startups”.

Considerando-se que *Effectuation* é um termo do inglês, e sua raiz é a palavra *effect*, que significa “efeito”, o sentido por trás do termo *effectuation*, portanto, é de uma ideia empreendedora com senso de propósito, que visa promover um impacto positivo no estado do mundo e na vida das pessoas por meio da criação de uma empresa, de um serviço ou de um produto. Mais importante, o conceito refere-se ao uso de *effectual reasoning*, ou seja, lógica do efeito, para resolução de problemas. Nesse sentido, sugere-se uma denominação que contempla os achados desta tese, qual seja: “Ciclo de Vida de Efeetuação em Startups”, em que, em uma tradução deste conceito para a língua inglesa, se teria a seguinte redação: “*Effectuation Life Cycle in Startups*” (Ciclo de Vida de Efeetuação em Startups).

A estrutura analítica desta tese é apresentada na Figura 4 que incluiu no modelo de Picken (2017b) a linha vermelha pontilhada que representa a não linearidade do ciclo de vida das startups em consequência do movimento constante da conjunção das evidências *causation* e *effectuation* em sua ortogonalidade, representado pelas duas setas que extrapolam os limites do gráfico pela seta indicada por “*effectuation*” o que representa estar presente antes da fundação das startups.

A Figura 4 procurou demonstrar que os princípios da Teoria *Effectuation* estão presentes muito antes da fundação da startup e continuam presentes, concomitantemente, nas tomadas de decisões e coevoluem no ciclo de vida da startup, de forma não linear, ou melhor, ciclicamente. Pois no decorrer das tomadas de decisões do empreendedor surgem os resultados e, com isso, ele amplia sua *expertise* por meio dos *feedbacks* para adaptar as estratégias (flexibilidade) e, com isso, vai modificando o curso dos eventos futuros (CHANDLER *et al.*, 2011). Isso significa que a flexibilidade na tomada de decisão permite as empresas se adaptarem melhor ao ambiente. (DELIGIANNI *et al.*, 2017). Portanto, esta coevolução é resultante da busca por decisões sob a lógica *causation*, mas que continuam sendo influenciadas por decisões *effectuation*, e vice-versa, concomitantemente, no decorrer do ciclo de vida das startups, isto é, verifica-se a ortogonalidade das evidências das lógicas *causation* e *effectuation*.

Figura 4 – Estrutura Analítica do “Ciclo de Vida de Efetuação em Startups”



Fonte: Elaborado pela autora.

A influência das lógicas de decisões continuam também influenciando os recursos inicialmente disponibilizados pelos empreendedores, ou seja, os empreendedores continuam agregando novas características a quem são, ao que sabem e com quem vão se relacionando no ciclo de vida da startup. O capítulo que segue apresenta as Considerações Finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse último capítulo são apresentadas as contribuições teóricas e empíricas do estudo, assim como as limitações e sugestões de estudos futuros.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA TESE

A literatura utilizada para fundamentar o presente estudo baseou-se em três pilares teóricos: Teoria *Effectuation*, que envolve as lógicas de decisões *effectuation* e *causation*; Startups e Ciclo de vida em Startups. O primeiro pilar concentrou-se na literatura teórico-conceitual sobre *Effectuation* (Os Princípios da Teoria *Effectuation* e os Modelos dos Processos Decisórios sob as Lógicas *Effectuation* e *Causation*). O segundo pilar abordou a literatura empírica sobre Startups e, por fim, o terceiro pilar procurou abordar o Ciclo de Vida em Startups com o intuito de se ter uma referência teórica no que tange a situar o estudo em um período de tempo que diferenciam as startups de empresas tradicionais.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa pautou-se pelo estudo de caso múltiplos com o uso de diferentes fontes de dados sobre o mesmo fenômeno, especialmente entrevistas, além de análise de documentos e observações. Como campo empírico, nove startups vinculadas ao Tecnosul – Parque Científico e Tecnológico de Pelotas (PCTP), RS, Brasil, foram pesquisadas e vinte e duas entrevistas foram realizadas.

Os resultados da pesquisa foram organizados de acordo com as categorias e elementos de análise apresentados no capítulo 3, previamente elaborados de acordo com o referencial exposto no capítulo 2.

Em referência ao primeiro objetivo específico (identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups) os resultados encontram-se na primeira seção do capítulo 5. Os nove casos estudados mostraram que existe um período anterior a fundação da startup que está relacionado a uma análise pessoal de quem são, o que sabem e qual a rede de relacionamento dos empreendedores. (SARAVASTHY, 2001).

Em relação ao segundo objetivo (analisar o ciclo de vida das startups) os resultados residem no contexto do primeiro e do terceiro objetivos, pois se está analisando o ciclo de vida das startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* que aborda os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups (objetivo específico “a”) e também a compreensão das lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida de startups (objetivo específico “c”). Assim, na análise do ciclo de vida dos nove casos, evidenciou-se que cada uma das startups

possui particularidades específicas no decorrer do ciclo de vida e que não se pode afirmar, sob a ótica da Teoria *Effectuation*, que há uma linearidade no ciclo de vidas das startups estudadas. Este resultado é mais bem explicado, a seguir, na abordagem do objetivo “c”.

Assim, no tocante ao terceiro objetivo específico (compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida de startups) os resultados são especialmente encontrados na segunda seção do capítulo 5. Verificou-se que as lógicas de decisões *effectuation* e *causation* ocorrem de forma não linear no ciclo de vida das startups em razão da conjunção de ambas as evidências em sua ortogonalidade. Além disso, ratifica-se os resultados obtidos no primeiro objetivo, de que existe um período anterior a fundação que deve ser analisado no ciclo de vida e que se refere a identidade dos empreendedores, seus conhecimentos e rede de relacionamentos. O conjunto desses resultados permite afirmar que o objetivo geral (explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*) foi plenamente atendido.

O estudo em questão revelou várias similaridades entre os nove casos pesquisados, o que reforça a importância de estudos comparativos em startups de um mesmo contexto ambiental. De outro lado, o estudo também evidencia a importância das particularidades de cada caso. Dessa forma foi possível responder à questão que norteou a pesquisa: Como a Teoria *Effectuation* explica o processo decisório no ciclo de vida das startups?

Ao se conectar o contexto do ciclo de vida das startups à Teoria *Effectuation*, esta tese estabeleceu contribuições teóricas e empíricas, descritas nas seções que seguem.

6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A principal contribuição teórica da tese é a conexão estabelecida entre o contexto das lógicas de decisões (*causation* e *effectuation*) da Teoria *Effectuation* e o Ciclo de vida das Startups em que, até então, pouco são os estudos que estabelecem essa conexão, contribuindo para o aperfeiçoamento de modelos de gestão em startups.

Este estudo contribuiu, essencialmente em dois aspectos. Um aspecto está relacionado não existência da não linearidade nas decisões no ciclo de vida das startups, dada a conjunção de evidências *causation* e *effectuation* em sua ortogonalidade, contrariando os estudos Hisrich e Peters (2002), ou seja, que o processo empreendedor é algo linear e racionalmente causal e também o modelo de Picken (2017b) em que existem etapas que ocorrem de forma linear no ciclo de vida das startups.

Outro entendimento é de que existe um período anterior a fundação da startup, que

deve ser incluído no modelo de ciclo de vida das startups, que se refere aos recursos disponibilizados pelos empreendedores (quem são, o que sabem fazer e qual a rede de relacionamento que possuem) para empreenderem neste modelo de negócio. Ressalta-se que essas questões trazem à tona uma complexidade muito rica e útil para os empreendedores e essas perguntas continuam sendo feitas a qualquer momento no decorrer do ciclo de vida das startups.

Diante de tais contribuições essenciais, para cada pilar teórico deste estudo, aborda-se as contribuições específicas de cada um.

Para a Teoria *Effectuation*, a presente tese demonstrou que esta lente é explicativa para as tomadas de decisões no ciclo de vida de startups porque verificou-se que nesse processo, mais do que racionalidade preditiva, a capacidade de lidar com restrições e criar opções de futuro são imprescindíveis. Portanto, esta teoria também se aplica na análise do ciclo de vida de startups em relação a forma como as lógicas de decisões *causation* e *effectuation* são tomadas no decorrer deste processo. Isso porque a Teoria *Effectuation* preconiza a tomada de decisão pela escolha dos efeitos potenciais, dado um determinado conjunto de meios disponíveis.

Assim, verificou-se que as lógicas de decisões ocorrem alternativamente durante todo o ciclo de vida de uma startup, ou seja, não há linearidade nas decisões no ciclo de vida de startups, dada a conjunção de evidências *causation* e *effectuation* em sua ortogonalidade. Portanto, estes achados corroboram com Perry *et al.* (2012) no tocante ao fato de *effectuation* representa uma mudança de paradigma na forma com que se entende o empreendedorismo e a contribuição desta teoria, ultrapassa a forma alternativa para explicar o processo de tomada de decisão, sendo aplicada em situações onde o universo não é predefinido diante das possibilidades a se explorar. (VERSHININA *et al.*, 2017).

Verificou-se, ainda outra contribuição da Teoria *Effectuation* em relação ao ciclo de vida da startup que é a existência do período anterior a sua fundação e se refere a quem é o empreendedor, o que ele sabe e com quem ele se relaciona, denominados por Saravasthy (2001) de recursos, ou meios, iniciais disponíveis pelos empreendedores.

Identificou-se, ainda elementos subjetivos como: amizade, parceria, determinação entre outros, que foram determinantes no ciclo de vida das startups, sendo mais destacados pelos empreendedores pesquisados do que propriamente modelos de gestão utilizados por eles que alinham-se ao que preceituam Dew, Read, e Sarasvathy (2018) no tocante aos microfundamentos do empreendedorismo. Estes fatores foram considerados determinantes pelos empreendedores, pois em razão das conjunções de evidências *causation* e *effectuation* que aconteciam ortogonalmente, muitas vezes tais fatores considerados subjetivos,

influenciaram tais decisões.

Para o contexto do ciclo de vida verificou-se que fases e etapas específicas não se enquadram para todos os modelos de empresas, principalmente para as startups, foco deste estudo em que o processo de tomadas de decisões no ciclo de vida é caracterizado por eventos específicos inerentes a cada uma das startups e que generalizações e modelos limitados por etapas, não se adequam a este modelo. Além disso, os modelos de ciclos de vida tradicionais e de startups não consideram etapas anteriores a fundação, como pode ser evidenciado no caso em tela.

Os modelos de ciclos de vida de startups iniciam definindo que o foco é estreito, o compromisso de tempo e recursos é limitado e os riscos econômicos são modestos. A organização no início é tipicamente informal, pouco estruturada e flexível e que caracterizam-se pela da definição e validação do conceito de negócio por meio da identificação da oportunidade de mercado (ou seja, necessidade crítica, mercado-alvo, o tamanho do mercado, e tempo); a oferta (produto ou serviço e proposição de valor); o modelo de negócio (ou seja, recursos, processos e modelo econômico); e a estratégia de mercado necessária para entregar a oferta confiável para o cliente-alvo com lucro. (PICKEN, 2017b). No presente estudo, verificou-se que essas características continuam existindo no ciclo de vida das startups em razão da permanência contínua das lógicas de decisões *causation* e *effectuation*. Pode-se afirmar que ambas as lógicas coevoluem no ciclo de vida e que não se pode afirmar que os momentos para uma startup é igual ou até mesmo similar para outra startup.

Para o contexto teórico das startups esta tese contribuiu para o aprimoramento do entendimento de que são modelos específicos e que devem ser tratadas diferentemente de modelos de negócios tradicionais, considerando-se que as startups são consideradas modelos organizacionais em processo contínuo de evolução e por isso emerge uma necessidade, acadêmica e empresarial, de informações a respeito de sua formação e desenvolvimento e são poucos os estudos que especificam a natureza desses fatores. (PICKEN, 2017a, REYMEN *et al.*, 2017).

As startups necessitam de estudos aprofundados em relação ao sua forma de operacionalizar, pois verificou-se que os empreendedores deste modelo de negócio diferenciam-se em relação a idade, formação, relacionamento, visão de vida e inclusive o próprio vocabulário utilizado nesse meio empresarial, portanto, as startups requerem também um perfil específico de empreendedor e, conseqüentemente, os modelos tradicionais de ensino de gestão não mais correspondem a eles. (KERR; COVIELLO, 2019). Além dessas contribuições teóricas, esta tese trás contribuições empíricas, apresentadas a seguir.

6.3 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

Este estudo trás contribuições empíricas relacionadas tanto à Teoria *Effectuation* quanto ao Ciclo de Vida das Startups. Ao se analisar o ciclo de vida das startups compreendeu-se também que diferentes modelos de negócios tem etapas diferentes no ciclo de vida, pois até então o que se verificava sob essa lente teórica são fases com características genéricas para todas as startups. Diante disso, a inclusão de um etapa anterior a fundação no ciclo de vida das startups, pode servir de inspiração para o surgimento de novas startups a partir do estímulo a reflexão pessoal dos fundadores, bem como pode servir de inspiração para o surgimento de novos empreendedores, pelo simples fato do reconhecimento de que as habilidades e a rede de relacionamentos podem derivar novos empreendimentos (ZHANG *et al.* 2018).

Além disso, o fato de que a sua identidade, ou seja, quem são, não é necessariamente, um fator determinante para empreender, ou não empreender, pois tudo irá depender da forma como são interpretadas e analisadas tais oportunidades. (HINZ, 2017; GUO, 2018). Isso significa que, por exemplo, o fato de uma pessoa nascer em condições precárias, tal fato não indicará que essa mesma pessoa não terá condições de empreender, ou ainda, o contrário, o fato de uma pessoa nascer e pertencer a um ambiente empreendedor, necessariamente poderá ou não empreender, ou mais, poderá empreender em outros segmentos.

O que deve ser considerado, após uma análise reflexiva pessoal, é o que fazer com os recursos ou meios que uma pessoa possui o que inclui até mesmo a cidade onde nasceu. Essa evidência pode ser utilizada para inspirar alunos, profissionais, até mesmo crianças, a partir do momento que se possa auxiliar a estas pessoas a reconhecerem o seus próprios recursos que estão disponíveis para empreender e, para tanto, estimular ao empreendedorismo por meio da ações focadas nas comunidades locais (universidades, escolas etc) e demonstrar que se pode permanecer na região para empreender por meio do conhecimento dos recursos individuais e locais disponíveis.

Uma outra contribuição empírica, relacionada a esse fato exposto no parágrafo anterior, e utilizar de metodologias para o ensino e estímulo ao empreendedorismo nas universidades e nas escolas; na seleção de negócios em incubadoras e parques científicos e tecnológicos; em programas governamentais e sociais; para analisar as potencialidades pessoais, de acordo com cada região e com a característica da população. (HOVIG *et al.*, 2018). Isto é, identificando-se, inicialmente, os recursos iniciais disponíveis desses empreendedores, ou potenciais empreendedores, por meio da inclusão da análise de suas características e habilidades (quem são); os conhecimentos e informações que detem (o que sabem) e os *stakeholders* (quem

conhecem) em razão de que para Sarasvathy *et al.* (2014) ao focar nos meios ao invés dos fins, o empreendedor é encorajado a manter muitas possibilidades abertas à sua frente.

Ainda, ao se compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida das startups verificou-se que os recursos não poderão ser previstos no decorrer do ciclo de vida das startups e que a criação de um método de plano de negócios que contemple determinados elementos específicos para o desenvolvimento de startups não é possível.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa contribuiu pela utilização da perspectiva retrospectiva em um estudo de casos múltiplos, como abordado por Flick (2009) com a utilização do desenvolvimento do registro escrito juntamente com a entrevista com cada entrevistado. Portanto, esta combinação é singular nas investigações acerca da Teoria *Effectuation* e ciclo de vida das startups no ambiente acadêmico e foi viabilizada tanto pelo uso de dados primários, como as entrevistas realizadas com os vinte e dois sócios fundadores das nove startups pesquisadas os quais resgataram suas próprias vivências. De uma forma muito simplificada este modelo contribuiu para que os entrevistados refletissem sobre o ciclo de vida da startup destacando os principais acontecimentos e fatores determinantes neste processo decisório. Diante disso, também foi importante para perceberem a criação de memória, ou seja, a documentação e registro dos encontros, interações e ideias, com o objetivo de disseminação dentro da empresa, como o registro das melhorias e visualização do ciclo de vida das startups.

Apresentadas as contribuições da pesquisa, a seção a seguir expõe alguns aspectos que podem ser considerados como limitações do estudo ou apenas como ressalvas das escolhas realizadas.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação aos limites desta pesquisa tem-se o fato de não se poder generalizar para todas os segmentos de startups existentes, embora tenha sido um estudo profundo com os casos apresentados. Por outro lado, o aprofundamento deste estudo possibilitou explicar que, sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* não se pode desconsiderar o período anterior a fundação da startup, que está relacionado ao empreendedor, e que deve ser integralizado no ciclo de vida.

Ainda, com este estudo se pode explicar que não há linearidade no ciclo de vida das startups, dada a conjunção de evidências *causation* e *effectuation* em sua ortogonalidade e, assim sendo, poderia ter se estudado cem ou duzentas startups e cada uma teria um ciclo de vida diferente em razão da variação de combinações de lógicas de decisões que, sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* não se poderia também generalizar, o que ratifica as

conclusões deste trabalho.

Outra limitação, refere-se ao fato de que embora se tenha utilizado de meios diversificados para analisar o ciclo de vida das startups, a memória dos entrevistados, muitas vezes, não trazia elementos importantes, e que por esse motivo, possam ter escapado algumas decisões relevantes deste processo, principalmente em relação as startups em que se entrevistou somente um dos sócios fundadores. Em relação as outras startups, o fato de se ter entrevistado mais de um sócio, esta limitação foi sanada, porque no decorrer das entrevistas, quando um esquecia de algum fato, outro sócio complementava.

Ressalta-se ainda, o fato de terem sido estudadas startups localizadas longe de grandes centros de inovação, como por exemplo, o Vale do Silício, em que o ambiente oportunizaria experiências diferentes e a velocidade dos acontecimentos são diferentes do contexto do presente estudo. Porém, o foco deste estudo não estava considerando o ambiente, mas sim a startup que se enquadrasse nos critérios estabelecidos nesta tese.

A seção final sinaliza novas oportunidades de avanço das pesquisas na área.

6.5 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

As startups são modelos que ainda demandam estudos, não somente em relação à teoria *Effectuation* e ao ciclo de vida, mas também em relação a sua ampla forma de atuação nos ambientes de inovação. Verificou-se nas pesquisas por referencial teórico de startups, uma carência por artigos científicos que possibilitem estudos mais aprofundados.

Percebeu-se sim, uma ampla gama de material de leitura sobre startups oriundas de blogs, revistas não científicas, entre outros que, embora reflitam a realidade do dia a dia das startups, não podem servir de referência científica. Tal fato, por si só já sugere um estudo, ou seja, o ambiente científico acompanha o ritmo acelerado das startups?

Diante disso, oportuniza-se um amplo campo de investigação na temática startups de forma individual, ou vinculada a algum outro pilar teórico, como o proposto nesta tese. Assim, no tocante a sugestões de novas pesquisas oportuniza-se uma variedade de opções de estudos tanto qualitativos, quanto quantitativos. No tocante a isso, sugere-se estudos que:

- a) Possam quantificar a variação de combinações das lógicas da Teoria *Effectuation* no decorrer do ciclo de vida de uma startup;
- b) Investiguem o ciclo de vida de empresas consolidadas que já tenham sido uma startup para verificar se, após a mudança de modelo empresarial para uma empresa tradicional, o quanto ainda reflete o modelo de startup;

- c) Comparem o ciclo de vida de startups originadas em outros ambientes de empreendedorismo e inovação, sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, com o intuito de verificar se o ambiente influencia as tomadas de decisões;
- d) Quantifiquem os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores sob a perspectiva da Teoria *Effectuation* com o intuito de verificar qual dos três elementos tem maior influência no empreendedor;
- e) Longitudinais, em que se possa acompanhar todo o ciclo de vida da startup, desde a ideia, a pré-incubação, a incubação até o escalonamento;
- f) Pesquisem startups, comparativamente ou não, no contexto global e nacional.

Por fim, a presente tese procurou demonstrar que o entendimento de como ambas as lógicas (*Effectuation* e *Causation*) se manifestam e ocorrem no ciclo de vida de startups ainda era uma lacuna para estudos, especificamente, “como”, “porque” e “quando” essas abordagens de tomada de decisão eram utilizadas.

Diante disso, esta tese procurou preencher a lacuna nos estudos que relacionem a Teoria *Effectuation* ao ciclo de vida das startups e ampliou a visão sobre a tomada de decisões nesse modelo de negócio que é afetado pelas alterações no contexto de mercado e do seu nível de incerteza. Isso porque, como visto, em todo ciclo de vida de uma startup, o contexto é altamente volátil e o empreendedor muda de uma lógica de decisão para outra, ou, ainda, combina ambas as abordagens ao mesmo tempo, como possibilitou o entendimento pela lente da Teoria *Effectuation*.

Especificamente, esta tese possibilitou entender que os pressupostos da Teoria *Effectuation* estão presentes desde um período anterior a fundação das startups e que esses pressupostos estão diretamente relacionados com o ciclo de vida das startups, pois ambas as lógicas (*causation* e *effectuation*) continuam desempenhando seus papéis quando se evidencia que não há linearidade nas decisões no ciclo de vida de startups, dada a conjunção de evidências *causation* e *effectuation* em sua ortogonalidade.

Além disso, tais evidências proporcionam uma reflexão a respeito das fases específicas, determinadas e limitadas por critérios de vendas e tempo no ciclo de vida das startups. O que se pode, sim, ser observado no ciclo de vida de startups são acontecimentos inerentes no decorrer desse ciclo e que caracterizam, individualmente, cada startup em seu próprio ciclo de vida que vai sendo delineado por decisões inerentes a cada situação ou oportunidade que vão surgindo até que estas startups tornem-se empresas com características mais voltadas aos modelos tradicionais de negócios. Mesmo assim, pode-se inferir, que uma startup sempre carregará consigo, o que se pode chamar aqui de DNA de startup, mesmo quando

não mais seja considerada uma startup. Justifica-se tal inferência, pelos fatos observados nesta tese porque foi muito intenso as evidências refletidas pelo perfil dos empreendedores dos casos pesquisados. Todos os empreendedores pesquisados carregam consigo um diferencial que, possivelmente, continuará sendo refletido no decorrer das tomadas de decisões futuras, pois a Teoria *Effectuation* representa uma mudança na forma como se empreende e a contribuição desta teoria vai além de uma maneira para explicar o processo decisório no ciclo de vida das startups, pois ela continuará sendo aplicada e explorada em situações em que decisões serão tomadas e possibilidades exploradas.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home>>. Acesso em: 08 de junho de 2020.
- ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L.; MELIN, L. Business growth: do practitioners and scholar really talk about the same thing? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(3), 289-316, 2010.
- ADAMS, S. Arc of empire: the federal telegraph company, the U.S. navy, and the beginnings of Silicon Valley. **Business History Review**, 91(2), 329-359, 2017.
- AHUVIA, A.; BILGIN, E. I. Limits of the McDonaldization thesis: eBayization and ascendant trends in post-industrial consumer culture. **Consumption Markets & Culture**, 14(4), 361-384, 2011.
- AN, W.; RÜLING, C. C.; ZHENG, X.; ZHANG, J. Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. **Small Business Economics**, 2019.
- ANAND, B.; GALETOVIC, A. Information, non-excludability and financial market structure. **Journal of Business**, 73(3), 357-402, 2000.
- ÅSTEBRO, T.; BERNHARDT, I. Start-up financing, owner characteristics, and survival. **Journal of Economics and Business**, v. 55, n. 4, p. 303-319, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 279, 2016.
- BHOWMICK, S. Effectuation and the dialectic of control. **Small Enterprise Research**, 18(1), 51-62, 2011.
- BLANK, S.; DORF, B. The startup owners manual: the step-by-step guide for building a great company. **Califórnia**: K&S Ranch Press, 2012.
- BOYCE, C.; NEALE, P. Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Pathfinder International. Watertown, MA: Pathfinder International, 2006.
- BRUSH, C. G.; CERU, D. J.; BLACKBURN, R. Pathways to entrepreneurial growth: the influence of management, marketing, and money. **Business Horizons**, 52(5), 481- 491, 2009.
- BUSENITZ, L.W.; BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, 12(1), 9-30, 1997.
- CAI, L.; GUO, R.; FEI, Y.; LIU, Z. Effectuation, exploratory learning and new venture performance: evidence from China. **Journal of Small Business Management**, 55(3), 388-403, 2017.

CHANDLER, G. N.; DETIENNE, D. R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T.V. Causation and effectuation processes: a validation study. **Journal of Business Venturing**, 26 (3), 375– 390, 2011.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, 61(3), 30–50, 1983.

COAD, A.; FRANKISH, J.; ROBERTS, R. G.; STOREY, D.J. Growth paths and survival chances: an application of Gambler's Ruin theory. **Journal of Business Venturing**, 28(5), 615-632, 2013.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative science quarterly**, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004

CROWNE, M. Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. **IEEE International Engineering Management Conference**, 1, 338–343, 2005.

DANIEL, E.; DI DOMENICO; M. L.; SHARMA, S. Effectuation and home-based online business entrepreneurs. **International Small Business Journal**, 33(8), p. 799-823, 2015.

DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. Small firm growth. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 6(2), 69-166, 2010.

DE VASCONCELLOS, S. L.; GARRIDO, I. L.; PARENTE, R. C. Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. **International Business Review**, 28(3), 438-449, 2019.

DELIGIANNI, I.; VOUDOURIS, I.; LIOUKAS, S. Do effectuation processes shape the relationship between product diversification and performance in new ventures? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41 (3), 349-377, 2017.

DEW, N.; SARASVATHY, S. D. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economy**, 15(5), 533–565, 2005.

_____. Microfoundations for new market creation: differences between expert entrepreneurs and expert managers. **International Review of Entrepreneurship**, 16(1), 1-28, 2018.

DOBBS, M.; HAMILTON, R. T. Small business growth: recent evidence and new directions. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, 13(5), 296-322, 2007.

DRORI, I.; HONIG, B.; SHEAFFER, Z. The life cycle of an internet firm: Scripts, legitimacy, and identity. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 33(3), 715-738, 2009.

EIJDENBERG, E. L.; PAAS, L. J.; MASUREL, E. Decision-making and small business growth in Burundi. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 9(1), 35-64, 2017.

- EJERMO, O.; XIAO, J. Entrepreneurship and survival over the business cycle: how do new technology-based firms differ? **Small Business Economics**, 43(2), 411–426, 2014
- ENGEL, J. S. Global clusters of Innovation: lessons from Silicon Valey. **California Management Review**, 57(2), 36-65, 2015.
- ENGEL, Y.; VAN BURG, E.; KLEIJN, E.; KHAPOVA, S. Past career in future thinking: how career management practices shape entrepreneurial decision making. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 11(2), 122-144, 2017.
- ESTRADA DE LA CRUZ, M.; VERDU JOVER, A. J.; GOMEZ GRAS, J. M. Influence of the entrepreneur's social identity on business performance through effectuation. **European Research on Management and Business Economics**, 24(2), 90-96, 2018.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREDERIKSEN, D. L.; BREM, A. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 13(1), 169-189, 2017.
- FUTTERER, F.; SCHMIDT, J.; HEIDENREICH, S. Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. **Long Range Planning**, 51(1), 64-81, 2018.
- GALKINA, T.; LUNDGREN-HENRIKSSON, E-L. Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation. **Industrial Marketing Management**, 67,158-173, 2017.
- GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, 5(1), 15-28, 1990.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, 76(1), 37-74, 2002.
- GRÉGOIRE, D.; CHERCHEM, N. A structured literature review and suggestions for future effectuation research. **Small Business Economics**, 2019.
- GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, 50(4), 37-46, 1972.
- GUO, R. Effectuation, opportunity shaping and innovation strategy in high-tech new ventures. **Management Decision**, 57(1), 115–130, 2018.
- HANKS, S. H.; WATSON, C. J.; JANSEN, E.; CHANDLER, G. N. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 18(2), 5-29, 1993.
- HARMS, R.; HOLGER, S. Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. **Journal of International Entrepreneurship**, 10(2), 95-116, 2012.

HINZ, A. Entrepreneurial behaviour revisited: linking self-efficacy with effectuation. **International Journal of Business and Society**, 18(SI, 2), 245-260, 2017.

HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. Organizational decision making: mapping terrains on different planets. In **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making**, 1-29, 2008.

HOVIG, O.; PETTERSEN, I. B.; AARSTAD, J. Entrepreneurial causation vs. effectuation in a business incubation context: implications for recruiting policy and management, **Entrepreneurship Research Journal**, 8(1), 2018.

ILONEN, S.; HEINONEN, J.; STENHOLM, P. Identifying and understanding entrepreneurial decision-making logics in entrepreneurship education. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 24(1), 59-80, 2018.

JANSSEN, F. Do manager's characteristics influence the employment growth of SMEs? **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, 19(3), 293-315, 2009.

JIANG, Y.; RÜLING, C. Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 43(1), 171–202, 2017.

JIANG, Y.; TORNIKOSKI, E. T. Perceived uncertainty and behavioral logic: Temporality and unanticipated consequences in the new venture creation process. **Journal of Business Venturing**, 34(1), 23–40, 2019.

KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. **Management Science**, 39(1), 17-31, 1993.

KAZANJIAN, R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. **Academy of Management Journal**, 257-279, 1998.

KERR, J.; COVIELLO, N. Formation and constitution of effectual networks: A Systematic Review and Synthesis. **International Journal of Management Reviews**, 21(3), 370–397, 2019.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. **Harvard business review Press**, 82, 76-84, 156, 2014.

KNIGHT, F. Risk, **Uncertainty and profit**. Boston: Houghton-Mifflin, 1921.

KROEGER, C. Managerial development in the small firm. **California Management Review**, 17(1), 41-47, 1974.

KUESTER, S.; KONYA-BAUMBACH, E.; SCHUHMACHER, M. C. Get the show on the road: go-to-market strategies for e-innovations of startups. **Journal of Business Research**, 83, 65–81, 2018.

KUPPER, D.; BURKHART, T. Effectuation in the context of R&D projects: characteristics and impact on project performance. **Academy of Management Proceedings**, 1, 1-6, 2009.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. Examining the future trajectory of entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, 56, 11-23, 2018.

KUZMIN, E. A. Risk and uncertainty in concept of corporate lifecycle. **Problems and Perspectives in Management**, 15(1), 107-114, 2017.

LAINE, I.; GALKINA, T. The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 13(3), 905-941, 2017.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LEBRASSEUR, R.; ZANIBBI, L.; ZINGER, T. J. Growth momentum in the early stages of small business start-ups. **International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship**, 21(3), 315-330, 2003.

LEITCH, C.; HILL, F.; NEERGAARD, H. Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: tilting at Windmills? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(1), 249-260, 2010.

MCKELVIE, A.; WIKLUND, J. Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(1), 261-288, 2010.

MCKELVIE, A.; CHANDLER, G. N.; DETIENNE, D. R.; JOHANSSON, A. The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. **Small Business Economics**, 2019.

MANSOORI, Y.; LACKEUS, M. Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. **Small Business Economics**, p. 1-28, 2019.

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In J.G. Marchand J.P. Olsen, eds., **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen, Norway, 1982.

_____. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2(1), 71-87, 1991.

MATALAMAKI, M. J. Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship - towards a mature stage of the development. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 24(4), 928-949, 2017.

MATALAMAKI, M. J.; VUORINEN, T.; VARAMÄKI, E.; SORAMA, K. Business growth in established companies; roles of effectuation and causation. **Journal of Enterprising Culture**, 25(2), 123-148, 2017.

MEYER, G. D. Commentary: On the integration of strategic management and entrepreneurship: views of a contrarian. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1), 341-351, 2009.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, 30(10), 1161-1183, 1984.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 24(9), 934 – 948, 1978.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6(3), 257–272, 1985.

MOUNT, J.; ZINGER, J.T.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, 26(5), 111-120, 1993.

MURDOCK, K. A.; VARNES, C. J. Beyond effectuation: analysing the transformation of business ideas into ventures using actor-network theory. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 24(1), 256-272, 2018.

MURRAY, F. The role of academic inventors in entrepreneurial firms: sharing the laboratory life. **Research Policy**, 33(4), 643-659, 2004.

OLIVÉ-TOMÀS, A.; HARMELING, S. S. The rise of art movements: an effectual process model of Picasso's and Braque's give-and-take during the creation of Cubism (1908–1914). **Small Business Economics**, 1-24, 2019.

ORTEGA, A. M.; GARCÍA, M. T.; VALLE SANTOS, M. Effectuation-causation: what happens in new product development? **Management Decision**, 55(8), 1717-1735, 2017.

OUKES, T.; VON RAESFELD, A.; GROEN, A. Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power. **Industrial Marketing Management**, 2017.

PATERNOSTER, N.; GIARDINO, C.; UNTERKALMSTEINER, M.; GORSCHKE, T.; ABRAHAMSSON, P. Software development in startup companies: a systematic mapping study. **Information and Software Technology**, 56(10), 1200–1218, 2014.

PENA, I. Intellectual capital and business start-up success. **Journal of Intellectual Capital**, 3(2), 180-198, 2002.

PENROSE, E. A teoria do crescimento da firma. Campinas: Editora da Unicamp. 2006.

PERRY, J. T; CHANDLER; G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36(4), 837 – 861, 2012.

PICKEN, J. From founder to CEO: an entrepreneur's roadmap. **Business Horizons**, 60(1), 7-14, 2017a.

_____. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, 60(5), 587-595, 2017b.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management Science**, 29(1), 33-51, 1983.

RACOLTA-PAINA, N. D.; MONE, S. D. Start-up marketing: how to become a player on the B2B services market in Romania. **Management & Marketing**, 4(2), 63-78, 2009.

RAUCH, A.; RIJSKIK, S.A. The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice** (3), 923-941, 2013.

READ, S.; SARAVASTHY, S. D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **Journal of Private Equity**, 9(1), 45-62, 2005.

READ, S.; SONG, M.; SMIT, W. A meta-analytic review of effectuation and venture performance. **Journal of Business Venturing**, 24, p. 573-587, 2009.

REYEMEN, I.; BERENDS, H.; OUDEHAND, R.; STULTIËNS, R. Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. **R & D Management**, 47(SI4), 595-606, 2017.

SARAVASTHY, S. D. Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 26(2), 243-288, 2001.

_____. Entrepreneurship as economics with imagination (2002). **Ethics and Entrepreneurship**, 3, 95-112, 2002.

SARASVATHY, S. D. Effectuation: elements of entrepreneurial expertise. **New Horizons in Entrepreneurship**, 2003.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; VELAMURI, R.S.; VENKATARAMAN, S. Three views of entrepreneurial opportunity. In Z. Acs & D. Audretsch (Eds.), **Handbook of Entrepreneurial Research**, 141-160, Dordrecht: Kluwer, 2003.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, 15(5), 533-565, 2005.

SARASVATHY, S. D.; KOTHA, S. Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The Real Networks case. In J. Butler (Ed.), **Research on Management and Entrepreneurship**. Greenwich, 31-62, CT: IAP, Inc, 2001.

SARASVATHY, S. D.; KUMAR, K.; YORK, J. G.; BHAGAVATULA, S. An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(1), 71-93, 2014.

SARASVATHY, D.; SIMON, H. A.; LAVE, L. Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 33(2), 207-226, 1998.

SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35(1), 113-135, 2010.

SCOTT, M; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, 20(3), 45-52, 1987.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE eletrônica**, 3(1), 0-0, 2004.

STEINMETZ, L. Critical stages of small business growth. **Business Horizons**, 12(1), 29-36, 1969.

TASIC, I. A. B.; ANDREASSI, T. Strategy and entrepreneurship: decision making and creation under uncertainty. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, 1(1), 12-23, 2008.

THOMAS, K. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, 59(3), 347-357, 2016.

TZABBAR, D.; MARGOLIS, J. Beyond the startup stage: the founding team's human capital, new venture's stage of life, founder-CEO duality, and breakthrough innovation. **Organization Science**, 2017.

VASCONCELOS GOMES, L. A.; SALERNO, M. S.; PHAAL, R.; PROBERT, D. R. How entrepreneurs manage collective uncertainties in innovation ecosystems. **Technological Forecasting and Social Change**, (128), 164-185, 2018.

VENKATARAMAN, S.; SARAVASTHY, S. D. Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story. In M. A. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), **Handbook of Strategic Management**, 650-668, Blackwell Publishers, 2000.

VERSHININA, N.; BARRETT, R.; MCHARDY, P. Logics and rationalisations underpinning entrepreneurial decision-making. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 24(1), 158-175, 2017.

WASSERMAN, N. Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. **Organization Science**, 14(2), 149-172, 2003.

WEICK, K. E. The social psychology of organizing. **Reading, Mass: Addison-Wesley**, (2), 1979.

WELTER, C.; KIM, S. Effectuation under risk and uncertainty: a simulation model. **Journal of Business Venturing**, 33(1), 100-116, 2018.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Where to from here: EO as experimentation, failure, and distribution of outcomes. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35, 925-946, 2011.

WILTBANK, R.; READ, S.; DEW, N.; SARASVATHY, S. D. Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. **Journal of Business Venturing**, 24(2), 116–133, 2009.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. Bookman editor, 2015.

ZHANG, Y.; CUI, L.; ZHANG, G.; SARASVATHY, S.; ANUSHA, R. An Exploratory Study of Antecedents of Entrepreneurial Decision-Making Logics: The Role of Self-Efficacy, Optimism, and Perspective Taking. **Emerging Markets Finance and Trade**, 55(4), 781–794, 2018.

ZIVDAR, M.; IMANIPOUR, N.; TALEBI, K.; HOSSEINI, S. R. An explorative study of inputs for entrepreneurs' decision-making to create new venture in a high-tech context. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 18(4) 243-255, 2017.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1 VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA:

Como a Teoria *Effectuation* explica o processo decisório no ciclo de vida das startups?

1.2 OBJETIVO GERAL:

Explicar o processo decisório no ciclo de vida de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Identificar os recursos iniciais disponíveis pelos empreendedores das startups;
- b) Analisar o ciclo de vida das startups.
- c) Compreender as lógicas de decisões da Teoria *Effectuation* no ciclo de vida de startups.

1.4 LEITURAS APROPRIADAS:

- Conceitos e características da Teoria *Effectuation*; startups e ciclo de vida de startups.

1.5 FONTES DE INFORMAÇÃO:

- Entrevistas com os sócios fundadores e principais tomadores de decisões das startups.
- Documentos.
- Observações.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Startups que: a) fossem baseadas em tecnologia, conhecimento e criatividade e tivessem se inserido no mercado por meio de um modelo de negócio inovador; b) não estivessem em período de pré-incubação; c) já estivessem comercializando os produtos ou serviços no mercado; d) não tivessem mais de sete anos de fundação; e) tivessem os sócios fundadores atuantes na gestão da empresa.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- Roteiro para a realização das entrevistas com sócios fundadores das startups (APÊNDICE B):
- 1) **Fale sobre a tua trajetória de vida até o surgimento da startup** (a trajetória do empreendedor - características, preferências; o conhecimento do empreendedor - experiência anterior empresarial ou forma; os recursos disponibilizados pelo empreendedor - físicos e humanos; rede de contatos do empreendedor - rede de relacionamento ou rede social das quais faz parte).
 - 2) **Fale sobre a startup desde o início até o momento** (Como você teve sua ideia de negócio? Como você respondeu a essa pergunta: Estamos resolvendo um problema do cliente? Você teve um plano de negócios desde o início do seu negócio? Como você financiou o estágio inicial? Você criou um produto minimamente viável para analisar o interesse do cliente? O que você fez para entender se seu produto atende às necessidades do mercado? Você teve uma fase em que, depois de descobrir suas oportunidades e criar o produto minimamente viável, refinou seus recursos principais? Por que você fez isso? Como você adquiriu seus primeiros clientes pagantes? Após a validação do seu negócio, você mudou os elementos do seu modelo de negócio? Que tipo de melhorias você considerou urgentemente necessárias no estágio de escala? Qual é o seu plano de crescimento? Crescimento orientado para objetivos ou crescimento orientado para meios?).
 - 3) **Quais foram e como foram tomadas as principais decisões neste processo?**
 - 4) **O que foi mais importante durante este processo?**

2.3 AGENDAMENTO DAS ENTREVISTAS:

- Identificar os respondentes de cada uma das startups.
- Explicar o objetivo do trabalho para os respectivos respondentes.
- Agendar as entrevistas com os sócios fundadores e principais tomadores de decisões das startups.

2.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

- Explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas são confidenciais e não serão associadas ao nome da empresa.
- Pedir autorização para gravar as entrevistas e tirar fotos.

- Fazer anotações sobre os principais pontos destacados pelos entrevistados, bem como das observações realizadas.

2.5 DADOS

- Transcrever as gravações das entrevistas de cada entrevistado.
- Analisar os dados obtidos utilizando-se da técnica de análise de conteúdo por meio da utilização do software QSR-NVIVO12.
- Analisar os dados obtidos com os documentos e observação.
- Realizar a triangulação dos dados (documentos, entrevistas e observações).

3 ATIVIDADES:

- Realizar a revisão da literatura utilizando-se de artigos em revistas científicas, anais de eventos, livros, teses, dissertações etc.
- Elaborar o roteiro de entrevista a partir do referencial teórico.
- Validar o conteúdo do roteiro da entrevista por dois especialistas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Selecionar os casos.
- Contatar as nove startups (casos) selecionadas para verificar a disponibilidade de participação da pesquisa.
- Elaborar o cronograma de entrevistas.
- Agendar por whatsapp, ou outro meio adequado, as entrevistas com os sócios fundadores e principais tomadores de decisões das startups.
- Realizar o pré-teste do roteiro de entrevista para a validação de face com os dois primeiros respondentes.
- Realizar os ajustes necessários no roteiro de entrevistas.
- Realizar e gravar as entrevistas nas sedes das startups.
- Identificar a documentação existente nas sedes das startups por meio de cópias de documentos, fotos, vídeos etc.
- Registrar as observações realizadas por meio de anotações, fotos, vídeos entre outros meios.
- Transcrever as gravações das entrevistas.
- Analisar o conteúdo dos documentos.
- Analisar o conteúdo das observações realizadas
- Analisar os resultados.

4 GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- Revisar as referências.
- Revisar a metodologia.
- Redigir o relatório.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Fale sobre a tua trajetória de vida até o surgimento da startup.
- 2) Fale sobre a startup desde o início até o momento.
- 3) Quais foram e como foram tomadas as principais decisões neste processo?
- 4) O que foi mais importante durante este processo?

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Nome da Startup: _____

Código: _____

Data da entrevista: _____

Local: _____

Código de gravação da entrevista: _____

Horário de início da entrevista: _____

Horário de término da entrevista: _____

Tempo total da entrevista: _____

Nome do Entrevistado: _____

Código: _____

Cargo ou Função Atual: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Formação: _____

Número de sócios fundadores: _____

Ano de fundação: _____

Número de funcionários na fundação: _____

Número de funcionários hoje: _____

Tipo de mercado (b2b; b2c; b2b2c): _____

Segmento de atuação: _____

Tipo de financiamento inicial (externo ou próprio): _____

Se é a primeira ou segunda startup dos empreendedores: _____

Participou de incubadora: _____

Se sim, qual: _____