

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCIANO DA COSTA BARZOTTO

A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS AFETIVOS E COGNITIVOS EM
EMPREENDEDORES *CAUSATION* E *EFFECTUATION*

São Paulo
2019

Luciano da Costa Barzotto

**A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS AFETIVOS E COGNITIVOS EM
EMPREENDEDORES *CAUSATION* E *EFFECTUATION***

***THE INFLUENCE OF AFFECTIVE AND COGNITIVE ASPECTS ON CAUSATION
AND EFFECTUATION ENTREPRENEURS***

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do
grau de **Doutor em Administração**.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vânia Maria Jorge Nassif

**São Paulo
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Deve ser impressa no verso da folha de rosto.

O aluno deverá entrar em contato com a biblioteca para solicitar a confecção da ficha antes de fazer a encadernação em capa dura.

**A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS AFETIVOS E COGNITIVOS EM
EMPREENDEDORES *CAUSATION* E *EFFECTUATION***

POR

LUCIANO DA COSTA BARZOTTO

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof^a Dr^a Vânia Maria Jorge Nassif – Universidade Nove de Julho – UNINOVE - Orientadora

Prof^a Dr^a Cristina Dai Pra Martens - Universidade Nove de Julho – UNINOVE – Membro interno

Prof^a Dr^a Heidy Rodriguez Ramos - Universidade Nove de Julho – UNINOVE – Membro interno

Prof. Dr. Tales Andreassi – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV – Membro externo

Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes – FEI – Membro externo

Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez – UFPR – Membro externo (suplente)

São Paulo, 09 de dezembro de 2019.

Este trabalho é dedicado à Josiane, minha esposa,
que sempre esteve presente, dando estrutura e apoio
nos momentos de maior insegurança e de angústias.
Obrigado por compreender minhas ausências, por
seu carinho e por ter apoiado as minhas escolhas.
Desde então, nunca mais estive sozinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que tem estado presente em todas as etapas de minha vida, mesmo naqueles momentos em que me senti no deserto e pensava estar sozinho, mas, na verdade, estava em seus braços.

À Vânia Maria Jorge Nassif, minha orientadora, que, aceitando ser inspiradora deste trabalho, ofereceu-me uma oportunidade ímpar de aprendizado e de superação das minhas limitações. Pela sua docilidade, paciência e conhecimentos, muito obrigado!

À minha mãe, Odete da Costa Barzotto (*in memoriam*), que me passou o gene da curiosidade, das perguntas sem respostas e a vontade de estudar e aprender. E a meu pai, Vital Derico Barzotto – um herói anônimo de muitas horas, que soube realizar a mais bela e complexa arte da inteligência ao acreditar e investir na vida acadêmica que escolhi trilhar –, agradeço pela presença constante, por ser um exemplo de força e de generosidade e por me fazer vislumbrar a possibilidade da conquista, em meio a tantos obstáculos, na luta pelos meus sonhos. Tenho orgulho em ser seu filho!

Aos colegas de doutorado, que compartilharam comigo suas histórias de vida, os momentos de dúvidas em relação às nossas capacidades e habilidades, as tensões e angústias pertinentes ao tamanho do desafio enfrentado: carreguem-me na lembrança como um amigo, pois é assim que eu os considero.

À Ana, por sua ajuda com as análises iniciais e à Loreni, por ter ouvido, com atenção e bom humor, meus desabafos de doutorando: muito obrigado a ambas!

Aos servidores e colegas da UTFPR, especialmente aos professores do Departamento Acadêmico de Produção e Administração, agradeço por terem idealizado um programa de afastamento coerente, justo e baseado no mérito. Suas colaborações individuais e coletivas e o apoio dado foram essenciais à consecução desta pesquisa.

Agradeço à Uninove, na personificação de sua direção geral, pela oportunidade, pela coerência das normas que envolveram o processo seletivo e pela concessão de bolsas, já que, sem esses aspectos, teria sido impossível cursar este doutorado. Aos professores, pela dedicação com a qual me conduziram às fronteiras do conhecimento. Às secretárias do PPGA, pelo esmero dos papéis que lhes foram atribuídos.

À Capes, obrigado pela concessão das bolsas que me mantiveram no período de residência em São Paulo.

Ao Supera Parque, ao CEI/UFG, às Incubadoras Santos Dumont/PTI e de Inovações da UTFPR, agradeço por viabilizar e aceitar a pesquisa realizada com seus empreendedores, bem como aos demais participantes, que despenderam tempo e ensinamento para a construção desta tese.

Às amigas Idalina, pelas conversas, angústias compartilhadas, boas gargalhadas e por sua sempre doce companhia; Eunice, por ter me recebido em sua casa, atitude imprescindível para a realização deste doutorado; e Solange, cujo incentivo foi o responsável por minha inscrição neste programa. Serei eternamente grato a vocês.

Aos professores presentes na Banca de Qualificação: Dr. Fernando Gimenez, Dr^a Heidy Ramos e Dr^a Cristina Martens, agradeço pelas contribuições feitas para a constituição desta tese.

A todos os demais, que torceram por mim e direta ou indiretamente me ajudaram a alcançar meus objetivos acadêmicos: muito obrigado!

RESUMO

Esta tese se propôs a identificar como os aspectos afetivos e cognitivos influenciam o comportamento dos empreendedores dos tipos *Causation* e/ou *Effectuation*. Dentre as abordagens emergentes, delineada como uma das mais proeminentes perspectivas teóricas no campo do empreendedorismo para estudar o empreendedor e seus comportamentos, está o *Effectuation*. Essa abordagem se apoia nas premissas de apropriação de riscos aceitáveis, de superação de contingências e estabelecimento de parcerias mutuamente vantajosas, além de se apresentar como lógica alternativa e não excludente do *Causation*, que possui na previsibilidade e na formalização de planos de ação os seus alicerces. O uso da cognição tem sido o meio predominante de se estudar os processos comportamentais e as heurísticas dos empreendedores, nas situações em que prevalecem as incertezas para a ação, a tomada de decisão, o estímulo à criatividade e a geração da inovação. Já os aspectos afetivos, tidos como motores da ação, influenciando e sendo influenciados pelas cognições, são ainda pouco abordados nos estudos de empreendedorismo, especialmente de maneira integrada. Ao adotar como premissa a indissociabilidade entre cognição e afetividade, procuramos identificar como os aspectos afetivos e cognitivos influenciam o comportamento dos empreendedores do tipo *Causation* e do tipo *Effectuation*. Para tanto, escolhemos a pesquisa qualitativa, apoiada em um roteiro semiestruturado, por meio do Método dos Incidentes Críticos, também pouco abordado no campo das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente na área de Empreendedorismo, e que contribuiu para a identificação das dificuldades, indicadas como as mais relevantes e tidas como incidentes críticos negativos, que impactam os indivíduos em suas trajetórias empreendedoras. Foram quarenta e três os respondentes da pesquisa: empreendedores de incubadoras de base tecnológica e empreendedores não incubados, com atividades tecnológicas em suas expertises. Independente dos projetos de atuação, os respondentes são representativos de todas as regiões brasileiras. Os resultados possibilitaram confirmar, de forma inequívoca, que afeto e cognição são interdependentes, complementares e indissociáveis e, portanto, devem ser analisados conjuntamente, a despeito de suas complexidades, visto que indivíduos são íntegros em suas ações, cujos sentimentos e estratégias interatuam no enfrentamento das dificuldades. Um dos sentimentos recorrentes nos relatos dos empreendedores foi o medo. A superação desse sentimento se deu por meio do raciocínio, da capacidade de solucionar problemas e pelas tomadas de decisão, ou seja, por meio das cognições. Outra constatação importante foi de que os empreendedores da área de tecnologia revelaram, predominantemente, ações caracterizadas como *Effectuation*, utilizando principalmente a experimentação como estratégia de enfrentamento das incertezas, do risco e das dificuldades caracterizadas como Incidentes Críticos. A pesquisa trouxe valiosas contribuições ao agregar os aspectos afetivos aos estudos do empreendedorismo e do *Effectuation*, que até então privilegiam os estudos cognitivos. Isso revela mecanismos que podem preparar os empreendedores a enfrentar dificuldades e, por conseguinte, reconhecer que seus sentimentos são tão relevantes quanto as suas decisões, o que os torna seres completos, íntegros, para consolidar seus negócios e lograr o sucesso empreendedor.

Palavras-chave: *Causation*. *Effectuation*. Aspectos afetivos e Aspectos cognitivos. Empreendedor. Tecnologia.

ABSTRACT

This thesis aimed to identify how the affective and cognitive aspects influence the behavior of Causation and / or Effectuation entrepreneurs. Among the emerging approaches, outlined as one of the most prominent theoretical perspectives in the field of entrepreneurship is Effectuation, to study the entrepreneur and his behaviors. This approach is based on the assumptions of acceptable risk-taking, contingency overcoming and the establishment of mutually advantageous partnerships, as well as being an alternative and non-exclusionary logic to Causation, which has the predictability and formalization of action plans as its foundations. The use of cognition has been the predominant way to study the behavioral processes and heuristics of entrepreneurs, in situations where uncertainties prevail for action, for decision making, stimulating creativity and generating innovation. On the other hand, affective aspects, considered as motors of action, influencing and being influenced by cognitions, have still been little addressed in entrepreneurship studies, especially in an integrated manner. By taking as premise the inseparability between cognition and affectivity, we seek to identify how the affective and cognitive aspects influence the behavior of Causation and Effectuation entrepreneurs. Therefore, we chose qualitative research, supported by a semi-structured script, through the Critical Incident Method. This is a method little addressed in the field of Applied Social Sciences, especially in the area of Entrepreneurship. This method contributed to the identification of difficulties, indicated as the most relevant and considered as negative critical incidents, which impact individuals on their entrepreneurial trajectories. Forty-three survey respondents, entrepreneurs of technology-based incubators and non-incubated entrepreneurs, with technological activities in their expertise. Regardless of the projects, the respondents are representative of all Brazilian regions. The results made it possible to confirm unequivocally that affection and cognition are interdependent, complementary and inseparable and, therefore, must be analyzed jointly, despite their complexities, since individuals are integral in their actions, whose feelings and action strategies interact in coping with difficulties. One of the recurring feelings in entrepreneurs' reports was fear. The ability to overcome this feeling was through reasoning, problem solving and decision making, that is, through cognitions. Another important finding was that technology entrepreneurs predominantly revealed actions characterized as Effectuation, mainly using experimentation as a strategy to cope with uncertainties, risk and difficulties characterized as Critical Incidents. The research brought important contributions by adding the affective aspects to the studies of entrepreneurship and Effectuation, which until then favor cognitive studies. In the same way, it reveals mechanisms with which entrepreneurs can be better prepared when facing difficulties and, therefore, can recognize that their feelings are as relevant as their decisions are and that this makes them complete beings, integral for consolidation of their business and to achieve entrepreneurial success.

Keywords: Causation. Effectuation. Affective Aspects. Cognitive Aspects. Entrepreneur.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os quatro grandes tipos de empreendedor.....	25
Figura 2. Características distintivas entre as lógicas <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	28
Figura 3. <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> em alternativas para o desenvolvimento de novos produtos	34
Figura 4. Análises dos fluxos e particularidades da pesquisa quantitativa de <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> entre 2001 a 2017	40
Figura 5. Análises dos fluxos e particularidades da pesquisa qualitativa de <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> entre 2001 a 2017	44
Figura 6. Análises dos fluxos e particularidades da pesquisa qualitativa e quantitativa de <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	45
Figura 7. Principais estudos conceituais acerca da cognição na área de empreendedorismo .	55
Figura 8. Abordagens psicológicas da emoção	63
Figura 9. Emoções e sentimentos como parte integrante da afetividade	66
Figura 10. Conceitos associados aos aspectos afetivos.....	67
Figura 11. Estudos que continham conceitos afetivos ou emocionais associados a <i>Effectuation</i>	68
Figura 12. Os aspectos cognitivos e afetivos no comportamento do indivíduo empreendedor	79
Figura 13. O incidente crítico derivado das dificuldades.....	82
Figura 14. Conceitos operacionais dos construtos	84
Figura 15. Procedimentos de análise da pesquisa	91
Figura 16. <i>Framework</i> integrador dos construtos: aspectos afetivos, aspectos cognitivos, <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	94
Figura 17. Dados demográficos dos respondentes.....	96
Figura 18. Dados demográficos das empresas	98
Figura 19. Codificação dos respondentes.....	100
Figura 20. Unidades de análise IC X categorias de respostas.....	102
Figura 21. Incidência de respostas das categorias dos IC	102
Figura 22. <i>Framework</i> incidentes críticos, aspectos afetivos e cognitivos	120
Figura 23. Aspectos afetivos mais relatados	121
Figura 24. Aspectos cognitivos mais relatados	128
Figura 25. Cruzamento entre os aspectos afetivos e cognitivos.....	132

Figura 26. <i>Framework</i> da abordagem predominante <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> , condicionada às escolhas empreendedoras	134
Figura 27. Categorias de ação <i>Causation</i> ou <i>Effectuation</i>	135
Figura 28. Predominância das abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> por região.....	136

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.1.1 Questão de Pesquisa	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 TEORIAS EMERGENTES DO EMPREENDEDORISMO	22
2.2 AS LÓGICAS: <i>CAUSATION</i> E <i>EFFECTUATION</i>	26
2.2.1 O <i>Causation</i> e o <i>Effectuation</i> : usos e contextos.....	26
2.3 EMPREENDEDORES <i>CAUSATION</i> E <i>EFFECTUATION</i> : UMA REVISÃO SISTEMÁTICA	36
2.4 ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS: EM BUSCA DA COMPREENSÃO DA INDISSOCIABILIDADE DESSES CONSTRUTOS.....	49
2.5. AFETO, EMOÇÕES E SENTIMENTOS.....	59
2.6 PESQUISAS QUE INTEGRAM OS ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS NA PERSPECTICA DOS TIPOS <i>CAUSATION</i> E <i>EFFECTUATION</i>	67
2.7 AS DIFICULDADES E OS INCIDENTES CRÍTICOS	73
2.7.1 As teorias predominantes sobre as dificuldades.....	74
2.7.2 Os Incidentes Críticos	79
2.7.3 Conceitos Fundamentais para a tese e recortes da pesquisa.....	82
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	85
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	85
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	86
3.3 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS RESPONDENTES E AS CARACTERIZAÇÕES....	87
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS E AS LOCALIDADES.....	88
3.5 DEFINIÇÃO DO ROTEIRO DE PESQUISA.....	89
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	90
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	95
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	95

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	97
4.3 UNIDADES DE ANÁLISE	101
4.3.1 Incidentes Críticos (IC)	101
4.3.2 Aspectos afetivos (AF) e aspectos cognitivos (AC).....	120
4.3.3 <i>Causation</i> (c) e/ou <i>Effectuation</i> (e): qual a abordagem predominante?.....	132
4.3.4 Análise relacional dos aspectos afetivos, cognitivos, <i>causation</i> , <i>effectuation</i> : há vínculo entre o afeto e a cognição nas ações empreendedoras do tipo <i>Causation</i> ou do tipo <i>Effectuation</i> ?	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	150
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS OU GERENCIAIS	151
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	152
5.4 AGENDA DE PESQUISAS FUTURAS	152
6 REFERÊNCIAS	154
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA APLICADO	183
APÊNDICE B – RELATOS DOS ENTREVISTADOS POR REGIÃO	185

1 INTRODUÇÃO

Pesquisadores que têm se dedicado aos estudos do empreendedorismo observam uma multiplicidade de visões e concepções desse fenômeno, bem como uma heterogeneidade de áreas de conhecimento, o que indica a existência de diversas abordagens (Ogbor, 2000; Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2012a; Landström & Harirchi, 2018a). Os fluxos de pensamento e paradigmas diversos demonstram, então, a evolução das concepções e de conceitos (Omrane, Fayolle, & Zeribi-Ben-Slimane, 2011).

Enquanto os economistas vinculam o empreendedor à inovação (Schumpeter, 1934), ao risco, às incertezas, aos processos de mudança e à relação entre o empresário e sua organização (Cassis & Minoglou, 2005); os comportamentalistas focam nas características criativas, na motivação e na perseverança (McClelland, 1961), na autoridade de líder, na personalidade, assim como nos traços e nas características fundamentais dos indivíduos (Landström & Lohrke, 2010).

Aditivamente, em conformidade com os estudiosos do processo empreendedor de criação de novas empresas, são consideradas características dominantes a necessidade de realização, a predisposição para encarar riscos e a audácia ao iniciar um negócio (Korunka, Lueger, & Mugler, 2003). Além disso, a capacidade de articular redes colaborativas e mutuamente benéficas (Vale, Wilkinson, & Amâncio, 2008) são elementos que contribuem para entender o processo empreendedor (Baron & Shane, 2015).

A construção de um *framework* envolvendo o nexo entre os dois fenômenos abriu perspectivas para entender diferentes conceitos do empreendedorismo. Um deles está voltado à existência de oportunidades empreendedoras (potencial de se criar algo novo), vislumbrando lucros (Venkataraman, 1997); outro, diz respeito à presença de indivíduos com capacidade de descobrir, avaliar e explorar oportunidades, em que se identifique o valor (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2012a), com a possibilidade de se gerar algo inovador, a partir da combinação de informações e recursos diversos.

O empreendedorismo também tem procurado consolidar estudos que focam nos comportamentos empreendedores e como eles podem impactar os indivíduos que iniciam seus negócios. Assim, algumas características pessoais (quem eles são), seus conhecimentos e informações assimiladas (o que sabem) e as pessoas que conhecem (quem faz parte de suas relações) podem ser de extrema valia para a consecução do negócio (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008; Sarasvathy & Dew, 2005), mantendo-se como uma tendência observável de estudos desenvolvidos entre os anos de 1982 a 2012 (Volery & Mazzarol, 2015).

Outros fluxos de pesquisa no campo do empreendedorismo têm destacado estudos que se concentram na estruturação de novos negócios e nos aspectos congruentes com o trabalho autônomo (Landström, Harirchi, & Åström, 2012), além daqueles que compreendem o empreendedorismo como gerador de uma atividade econômica (Davidson, 2016).

Esses e outros estudos possibilitam inferir que o fenômeno do empreendedorismo não surgiu ao acaso, mas que vem se consolidando e se legitimando como socialmente indispensável, tanto em termos teóricos, práticos e gerenciais, como políticos (Audretsch, 2014). Ele contribui também na promoção do crescimento e do aprimoramento econômico da sociedade (Braunerhjelm, Acs, Audretsch, & Carlsson, 2010), o que corrobora uma visão de que esse fenômeno deva ser concebido como “uma grande força social, ao invés de uma subdisciplina da economia ou gestão” (Sarasvathy & Venkataraman, 2011, p. 114).

Como campo de pesquisa, o empreendedorismo está em um estágio de pré-teorização e em busca de uma legitimidade acadêmica, ainda muito fragmentada e multidisciplinar, havendo a necessidade de ampliar grupos de pesquisa científica para seu desenvolvimento robusto e eclético, visando consolidar sua relevância (Landström & Harirchi, 2018a).

Empreendedores, de maneira geral, são identificados como pessoas com talento para antecipar situações, coordenar, negociar e gerar cooperação e colaboração (Campos & Duarte, 2013); e agentes criativos, inovadores e de mudança (Schumpeter, 1934; Hoeltgebaum, Loesch, & Santos, 2003), que adicionam valor e geram capital, por meio de ideias para o desenvolvimento de negócios de sucesso, alicerçados em invenções e inovações (Bressant & Tidd, 2009).

Os empreendedores podem ser considerados também protagonistas da gênese de empresas, dadas as suas qualidades de visualizar oportunidades de novos negócios (Dimov, 2007, 2011; Baron & Shane, 2015), interagir com o contexto no qual empreendem (Sarasvathy, 2001a; Danjou, 2002), a partir das qualidades que possuem, dos conhecimentos que dominam e dos seus relacionamentos (Sarasvathy, 2008).

Dentre as qualidades mencionadas, duas parecem ser essenciais: a posse da informação, que permite ao empreendedor identificar as oportunidades enxergadas pelos demais apenas como riscos; e a capacidade cognitiva, que possibilita a valorização e o aproveitamento das oportunidades (Busenitz & Barney, 1997; Shane & Venkataraman, 2000). Evidentemente, essas qualidades são inerentes ao indivíduo empreendedor e salientam que nenhuma oportunidade poderá ser explorada ou qualquer empreendimento possa nascer, sem que haja a ação do empreendedor (Bird, Schjoedt, & Baum, 2012).

Os trabalhos de March (1991), Levinthal e March (1993), Shane e Venkataraman (2000) serviram de suporte para algumas das pesquisas que discutem a mudança e a exploração de oportunidades empreendedoras, que receberam contribuições das concepções de *Exploration* e *Exploitation*, bem como de suas inter-relações, permitindo a prospecção de uma teoria adicional do empreendedorismo, denominada *Effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008). Os construtos aqui mencionados se originaram dos estudos acerca da Racionalidade Limitada (Simon, 1959), cujos partícipes das pesquisas da Teoria Comportamental, de Cyert e March (1963), aspiraram explicar os comportamentos humanos e a tomada de decisão do empreendedor como adaptáveis aos vários contextos organizacionais.

Delineada como uma das mais proeminentes perspectivas teóricas no campo do empreendedorismo, que estudam o empreendedor e seus comportamentos (Landström & Harirchi, 2018b; Perry, Chandler, & Markova, 2012; Fisher, 2012), está a teoria *Effectuation*, (*realização*, em tradução livre) que pode ser entendida como uma lógica de controle de um futuro imprevisível, permeado por contingências a serem superadas. Em sentido oposto, o *Causation* se assenta em alicerces de predição e conhecimentos pré-concebidos (Sarasvathy, 2001a, 2001b). O *Effectuation* indica uma maneira diferente de compreender e desafiar o modo com que as ações empreendedoras e o comportamento do empreendedor podem ser percebidos; já o *Causation*, por sua vez, busca antever o futuro, apoiado em minuciosos planos formais (Sarasvathy, 2008).

As ações empreendedoras podem ser entendidas como um processo, com início e fim definidos (Gartner, 1985), pelo qual o indivíduo empreendedor, identificando uma oportunidade de negócio, toma a decisão de agir sobre ela, mesmo sob incerteza (Mitchell, Dean, & Shepherd, 2010), caracterizando “um grau de intencionalidade ou consciência, em oposição a um simples pensamento ou comportamento mecânico” (Berglund, 2005, p. i). Em consonância com Ajzen (1991), Morian, Palací e Morales (2007), estudos sugerem que as ações empreendedoras são consequência de estados cognitivos (intenções) e ações específicas observáveis (Dimov, 2011) que, somadas, geram um comportamento.

Assim, a ação empreendedora pode ser concebida como uma resposta do indivíduo a uma decisão, sob incerteza, acerca de uma possibilidade de sucesso e de lucro (McMullen & Shepherd, 2006). Para tanto, é preciso arregimentar pessoas e instigá-las a se envolver em tais ações, com o fito de moldar um futuro imprevisível (Sarasvathy, Dew, Read, & Wiltbank, 2008).

No tocante aos tipos *Causation* e *Effectuation*, ao analisar a teoria proposta por March (1991) e Sarasvathy (2001a), argumentamos que, da mesma forma que os gestores das empresas

podem empregar alternativamente o *Exploitation* e o *Exploration*, de acordo com o ambiente, o *Causation* e *Effectuation*, de maneira idêntica, não são excludentes entre si, mas processos organizacionais complementares, definidos pelas heurísticas (atalhos mentais) dos empreendedores.

O *Causation* e o *Effectuation* podem ser selecionados, por conseguinte, de forma intercalada, necessária para adotar esta ou aquela possibilidade, adaptada à realidade ou à conjuntura empreendedora (Gabrielsson & Politis, 2011).

Isso pode envolver risco, ambiguidade e incerteza (difícil de ser mensurada), tendo em vista o futuro, que não é sabido (Knight, 1921) e ambientes empreendedores (contextos diferentes), caracterizados pela dificuldade em se planejar ou mesmo prever cenários (Mintzberg, 1994). A literatura indica que o *Effectuation* tem sido a lógica dominante de ação empreendedora em ambientes incertos e caracterizados por quantidades consideráveis de risco, até que o empreendedor possa “[...] prever o futuro com um grau muito alto de precisão” (Welter & Kim, 2018, p. 100).

Assim, a gênese de novos negócios – sustentáveis e perenes – é fundamental para o crescimento econômico, o surgimento de uma sociedade do conhecimento (Landström & Harirchi, 2018a), a geração de riquezas e a criação de empregos. Ademais, se adequadamente apoiados por determinadas lógicas de ação (*Causation* ou *Effectuation*) e em situações singulares, tais negócios podem se tornar geradores de inovações (Dew & Sarasvathy, 2007).

Sendo assim, quando se vislumbra a ação empreendedora para a criação de negócios, o conceito de incerteza é central para a discussão do empreendedorismo e a diferenciação entre risco e incerteza. Ao contrário de ser um fator inibidor da ação empreendedora, é considerado fundamental à existência da oportunidade (Townsend, Hunt, MacMullen, & Sarasvathy, 2018; Sorenson & Stuart 2008).

Outrossim, sem as ações dos indivíduos e suas condutas no sentido de sobrepujarem os riscos e as incertezas (Knight, 1921), inerentes ao processo empreendedor, não existem mecanismos pelos quais o raciocínio empreendedor possa gerar valor e lucratividade, a partir do aproveitamento das oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000; McMullen & Shepherd, 2006; Sarasvathy, 2001a; Townsend *et al.*, 2018). Isso é corroborado por Villani, Linder e Grimaldi (2018), que argumentam ser a flexibilidade e o estabelecimento de parcerias algumas das formas mais eficientes de superação das incertezas na estruturação de novos negócios.

Neste trabalho, optamos por utilizar as denominações *Causation* e *Effectuation* em sua grafia original, tendo em vista que os termos poderiam ser traduzidos de forma equivocada, como, por exemplo, “causalidade ou causação” e “efetuação ou efetivação”, o que desvirtuaria

o sentido original das palavras e seu real significado. Igualmente as palavras *Effectuator*, *Effectual* e Causal seguiram a mesma lógica.

Outros construtos que contemplam esta tese versam sobre os aspectos afetivos e cognitivos. Seguidores da Psicologia e pesquisadores da área de Ciências Sociais e Aplicadas têm procurado teorizar essas dimensões, com fins de compreender as pessoas, suas emoções e suas ações, nos contextos em que atuam – algo apontado como tema proeminente de estudos (Kuckertz & Prochotta, 2018).

Autores, a exemplo de Baron (1998); Simon, Houghton e Aquino (2000); Mitchell *et al.*, 2002; Broek, Vanderheyden, & Cools (2003), Krueger (2003), Baron & Shane (2015), provenientes da Psicologia, começaram a pesquisar os aspectos afetivos e cognitivos relacionados aos empreendedores, teorizando acerca da sua relevância para compreender os indivíduos, ou, como contextualizou Baron (2007, p. 167):

[...] os empreendedores são elementos ativos na criação de novos empreendimentos. Se os empreendedores são realmente uma parte essencial do processo através do qual são gerados novos empreendimentos, razoável sugerir que pelo menos alguns aspectos, seu comportamento, seus afetos e cognição desempenham um papel neste processo.

Neste trabalho, a teoria que versa sobre os tipos empreendedores *Causation e Effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008) se inter-relaciona com outras, trabalhadas sob o enfoque do empreendedorismo, envolvendo: o afeto (Baron, 1998, 2008; Foo, 2011; Nassif, 2014) e a cognição (Busenitz & Lau, 1996; MacMillan & Katz, 1992; Forgas, 2002, Mitchell *et al.*, 2002).

Os aspectos cognitivos são entendidos como processos mentais, tais como a atenção, as lembranças, o uso e o entendimento da linguagem, a resolução de problemas e a tomada de decisão (Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2015); enquanto os aspectos afetivos são aqueles relacionados aos sentimentos, às emoções e às propensões. O afeto supera certas ponderações racionais da tomada de decisão, em muitos outros processos cognitivos e de pensamento lógico (Cohen, 2005; Baron, 2008).

A partir dessas reflexões, esta tese concebe os aspectos afetivos e cognitivos como indissociáveis (Piaget, 1968, 2014; LeDoux, 1996, 1999; Frijda, Manstead, & Bem, 2000; Pinto, 2005, 2007; Nassif, Ghobril, & Silva, 2010; Nassif, 2014), interdependentes (Vygotsky, 1996, 2010), em contínua interação (Forgas, 2000, 2002) e, portanto, determinantes para apreender o comportamento empreendedor (Frese & Gielnik, 2014).

Nesse contexto, vários estudos que abordam os tipos *Causation e Effectuation* o fazem com foco estrito sobre as ações e comportamentos empreendedores, e as cognições envolvidas

nos processos de ação e de decisão. Entretanto, em que pese a evidência da indissociabilidade entre os aspectos cognitivos e afetivos, essas dimensões são pesquisadas conjuntamente, ao identificar que o afeto não tem sido considerado um aspecto capaz de influenciar o comportamento dos empreendedores do tipo *Causation* e *Effectuation*.

Dada a complexidade dos construtos *Causation*, *Effectuation* e as dimensões afeto e cognição, sobretudo quando procuramos analisá-las de forma conjunta, para entender o comportamento empreendedor, adotaremos, neste trabalho, o método dos Incidentes Críticos.

Os Incidentes Críticos (IC) objetivam identificar e descrever comportamentos experimentados pelos indivíduos empreendedores frente às dificuldades vivenciadas, por meio de relatos de histórias ou mesmo de lembranças de eventos ou incidentes factuais, positivos ou negativos, que tenham gerado algum impacto em suas vidas (Flanagan, 1954).

A opção por pesquisar empreendedores do setor de tecnologia se deu de acordo com a perspectiva adotada por Shane e Venkataraman (2000), que entendem ser empreendedor o indivíduo dotado da capacidade de reconhecer e de aproveitar oportunidades, tendo a geração de inovações como premissa (Shumpeter, 1934; OECD/Eurostat, 2018). Da mesma maneira, elegemos empreendedores cuja tomada de decisões se processa em ambientes caracterizados pela incerteza (McMullen & Shepherd, 2006), isto é, profissionais hospedados em incubadoras de base tecnológica e aqueles que, mesmo não estando em um ambiente específico, buscam criar mercados, estruturar um modelo de negócio, primando por um diferencial de tecnologia ou inovação em sua atuação.

Assim, esta tese permeia importantes construtos, cuja proposta é conhecer o perfil comportamental e de ação de empreendedores do setor de tecnologia, ambiente característico de inovação, com base no seguinte objetivo: analisar como os aspectos afetivos e os cognitivos interferem nas ações dos empreendedores do tipo *Causation* e do tipo *Effectuation* frente às dificuldades vivenciadas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A afetividade pode influenciar os empreendedores, ao

[...] direcionar o equilíbrio para ações ou decisões específicas [...] em ocasiões nas quais se recordam de informações que acrescentam erros ou ruídos, interferindo nos julgamentos ou nas decisões em seus negócios, especialmente em “contextos que envolvem alta incerteza e imprevisibilidade. (Baron, 2008, p. 329).

A afetividade atua também em estratégias de escolha mais elaboradas, heurísticas simplificadas e criativas (Delgado Garcia, Quevedo Puente, & Mazagatos, 2015) e até mesmo

no receio de encarar o fracasso (Morgan & Sisak, 2016; Kollmann, Stöckmann, & Kensbock, 2017), corroborando a relevância das emoções para a edificação de negócios (Nassif, Andreassi, & Tonelli, 2016).

Quanto aos aspectos cognitivos, parece que algumas pessoas possuem melhores condições que outras para o reconhecimento de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003; Shane, 2012a; Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012), por uma variedade de razões, que incluem acesso à informação e habilidade superior para utilizar efetivamente a informação disponível. São também evidenciados o seu potencial na concepção de novos produtos ou serviços (Klein, 2008), e a viabilidade e pertinência de estruturação de novos empreendimentos (McMullen & Shepherd, 2006).

As características e os comportamentos dos empreendedores impactam nos resultados do negócio, e, dessa maneira, os aspectos afetivos e cognitivos passam a ter um significado singular na compreensão desse fenômeno (Nassif, 2014). Entender, por meio da técnica dos Incidentes Críticos, de que forma o afeto e as cognições impactam os empreendedores dos tipos *Causation* e *Effectuation* para a ação empreendedora poderá contribuir para uma melhor identificação desses profissionais, além de conhecer as características e os perfis inerentes a cada um deles. Tais reflexões inquietantes propiciaram a criação da questão de pesquisa, a seguir indicada.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como os aspectos afetivos e cognitivos interferem nas ações dos empreendedores dos tipos *Causation* e *Effectuation* frente às dificuldades vivenciadas?

1.2 OBJETIVOS

Tendo como base a questão de pesquisa que norteia esta tese, os objetivos geral e específicos estão elencados a seguir.

1.2.1 Geral

Identificar como os aspectos afetivos e cognitivos interferem nas ações dos empreendedores dos tipos *Causation* e *Effectuation* frente às dificuldades vivenciadas.

1.2.2 Específicos

- a) Compreender como os IC influenciam os AF e AC nas ações dos empreendedores.
- b) Identificar, por meio dos IC, as ações empreendedores predominantes, se são do tipo *Causation* ou do tipo *Effectuation*.
- c) Identificar se há relação entre a afetividade e a cognição nas ações de empreendedores dos tipos *Causation* ou *Effectuation*.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Estudos na área de Ciências Sociais Aplicadas, que abordam de maneira generalizada a área de empreendedorismo, continuam evoluindo (Landström *et al.*, 2012; Landström & Harirchi, 2018a), demonstrando um crescimento desde os anos 2000.

Quando procuramos entender o comportamento empreendedor, tido como essencial para se compreender a ação humana na concretização de novos negócios (Bird *et al.*, 2012), é possível identificar pesquisas acerca do tema em diferentes contextos e lentes teóricas, contribuindo com várias áreas de conhecimento.

Exemplos dessa temática estão em: Wenhong e Liuying (2010), cujo estudo abordou o comportamento de propensão ao risco; Sundqvist, Kyläheiko Kuivalainen e Cadogan (2012), que compararam as óticas de Schumpeter (inovação) e Kirzner (proatividade) e sua influência no comportamento empreendedor; e Örtqvist, Drnovsek e Wincent (2007), que estudaram o comportamento empreendedor relacionado aos *stakeholders*; Armond e Nassif (2009), que identificaram os comportamentos empreendedores de liderança frente aos desafios de promoção de mudanças; e De la Cruz, Verdu Jover e Gomes Gras (2018), cuja análise focou na identidade social do fundador da empresa como meio de explicar seu comportamento.

Em relação aos aspectos cognitivos e afetivos, também é possível evidenciar alguns autores, a exemplo de Shane, Locke e Collins (2003), que consideram a ação empreendedora fruto de fatores cognitivos e emocionais; Baron e Ward (2004), que evidenciaram a relevância de se entender os modos de pensamento dos empreendedores e seus conhecimentos, para analisar, a partir disso, os fatores cognitivos influenciadores do processo empreendedor.

Os autores Haynie e Shepherd (2009), por sua vez, pesquisaram a adaptabilidade cognitiva e as implicações para o empreendedorismo; e Baron (2008) se dedicou a estudar o papel do afeto como influenciador em aspectos-chave do empreendedorismo, como o reconhecimento de oportunidades e a obtenção de recursos. Kollmann, Stöckmann e Kensbock (2017) também investigaram o medo do fracasso (aspecto afetivo) empreendedor e as decisões empreendedoras consequentes.

Embora afeto e cognição sejam aspectos vinculáveis, não evidenciamos, na literatura acessada, muitos artigos que os conectem ou os abordem de forma conjunta.

No que tange aos empreendedores dos tipos *Causation e Effectuation*, observamos o avanço e a multiplicidade de ideias acerca desses construtos na literatura desde Sarasvathy (2001a, 2008). As preocupações se impõem para entender a ação empreendedora, em um contexto de incertezas de um mercado que ainda não existe, nos quais os empreendedores assumem, antecipadamente, o nível de tolerância para suas eventuais perdas.

Assim, conforme os estudos feitos, observa-se que os empreendedores aprendem e se adaptam ao longo do caminho, estabelecendo parceiros estratégicos e contando com a premissa de quem são, enquanto indivíduos; o que sabem, em termos de habilidades; quem eles conhecem; e como se comprometem com o negócio.

Apesar de todo o esforço empreendido no levantamento na base de dados Scopus, no ano de 2018, entre os artigos existentes, especialmente os mais recentes, não foi possível identificar estudos sobre aspectos afetivos associados aos cognitivos, que viabilizem uma explicação do comportamento empreendedor do tipo *Causation e Effectuation*, sendo esse o primeiro *gap* encontrado.

Há apenas pesquisas sobre os comportamentos empreendedores relacionados aos aspectos afetivos (Baron, 2008; Perry-Smith & Coff, 2011; Morris, Kuratko, Schindehutte, & Spivack, 2012; Foo, Uy, & Murnieks, 2015; Delgado Garcia *et al.*, 2015); ou exclusivamente aos aspectos cognitivos (Hunter, Krzystofiak, Meindl, & Yousry, 1989; Witkin, Moore, Vgoodenough, & Cox, 1997; Hayes & Alinson 1998; Tennant, 1998, 2003, 2006; Mitchell *et al.*, 2002; Van Den Broeck, Vanderheyden, & Cools, 2003; Mitchell *et al.*, 2007; Bressant & Tidd, 2009; Baron & Shane, 2015). Desse modo, a primeira contribuição desta tese é estudar o comportamento empreendedor, com base na associação e complementaridade entre os aspectos afetivos e cognitivos.

A segunda – e mais relevante contribuição – é o estudo conjunto dos aspectos afetivos (Brief, 2001; George & Dane, 2016) e cognitivos (Baron, 1998; Baron, 2008; Mitchell *et al.*, 2002, 2004; Mitchell, 2014), considerados indissociáveis nesta tese (Piaget, 1968, 2014; LeDoux, 1996, 1999; Frijda *et al.*, 2000; Pinto, 2005, 2007; Johanson & Vahle, 2009; Nassif *et al.*, 2010; Nassif, 2014; Fiedler, Fath, & Whittaker, 2017), para analisar o comportamento empreendedor sob a perspectiva dos tipos *Causation e Effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008).

Dessa maneira, verificamos, por meio das evidências teóricas e empíricas, como esses construtos se relacionam e se os aspectos afetivos e cognitivos, evidenciados pelos Incidentes

Críticos, são capazes de identificar comportamentos do tipo *Causation* e *Effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008).

Esses *gaps* caracterizam o ineditismo e a originalidade desta tese, não apenas pela falta de identificação de estudos com esses construtos integrados, mas, sobretudo, por trazer evidências práticas sobre o comportamento empreendedor e apresentar respostas relevantes, cujas abordagens propiciam o avanço no conhecimento da área.

Ademais, além dos *gaps* identificados na literatura pesquisada, outra importante contribuição é a utilização do método de Incidentes Críticos, pouco abordado no campo das Ciências Sociais e Aplicadas, especialmente na área de Empreendedorismo (Flanagan, 1954; Gremler, 2004; Chell, 2004; Thorpe & Holt, 2012; Moreira & Troccoli, 2014; Nassif *et al.*, 2016), para entender o comportamento e as ações do empreendedor, com base nos aspectos afetivos e cognitivos do tipo *Causation* e *Effectuation*.

No que diz respeito aos empreendedores que fizeram parte desta pesquisa, elegemos aqueles que, conforme McMullen e Shepherd (2006), Stroe, Parida e Wincent (2018), tomam decisões sob condições de incerteza, em um cenário acelerado de transformações, bem como os geradores de inovações (Shumpeter, 1934; OECD/Eurostat, 2018). Adicionalmente, buscamos os que detêm a capacidade de reconhecer oportunidades para conceber produtos ou serviços inovadores, em conformidade com Shane e Venkataraman (2000). São justamente os empreendedores da área de tecnologia que, estando ou não hospedados em incubadoras de base tecnológica, experientes ou não, intencionam ajustar um modelo de negócio para atender segmentos específicos em que a inovação seja uma premissa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: no capítulo inicial, está a introdução, com uma contextualização acerca dos temas centrais da pesquisa, o problema e seus objetivos, e a justificativa da relevância dos construtos trabalhados em relação às suas contribuições teóricas.

No segundo capítulo, trabalhamos a fundamentação teórica acerca das teorias emergentes do empreendedorismo, o *Causation*, *Effectuation*, bem como os aspectos cognitivos e afetivos, na perspectiva da teoria psicológica. Para a definição dos termos afeto, emoções e sentimentos, buscamos pesquisas que integrassem os aspectos afetivos e cognitivos, sob a ótica dos tipos *Causation* e *Effectuation*. Para encerrar essa parte, foi apresentado o resumo dos conceitos fundamentais utilizados.

No terceiro capítulo, estão os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa de campo; e, no quarto, a descrição, a análise e a discussão dos resultados, a partir do perfil dos respondentes e das empresas participantes da pesquisa.

O trabalho é finalizado com as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

De acordo com Silva, Godoi, & Bandeira de Melo (2010, p. 131), “O entendimento de que o principal objetivo da investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento exige que o pesquisador leve em consideração a produção anterior sobre o tema”. Dessa forma, na próxima seção, tratamos da fundamentação teórica deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica aborda o *Causation*, o *Effectuation*, teorias emergentes do empreendedorismo, bem como os aspectos cognitivos e afetivos do processo empreendedor, a fim de relacioná-los ao tema deste trabalho. Sendo assim, após elencar as principais definições e características de cada teoria, bem como conceituar afeto, emoções e sentimentos, com base na psicologia, apresentaremos as respectivas associações ao estudo ora desenvolvido; e, por fim, encerrando o capítulo, apontaremos algumas pesquisas que integram os aspectos afetivos e cognitivos, o *Causation* e o *Effectuation*.

2.1 TEORIAS EMERGENTES DO EMPREENDEDORISMO

Nesta seção, estudaremos as teorias emergentes do empreendedorismo, com fins de abordar suas convergências e divergências, vinculando-as ao comportamento e às ações empreendedoras.

Apesar do aumento significativo de pesquisas acerca do assunto, ainda há distintas concepções e compreensões do empreendedorismo, o que indica a falta de consenso sobre a definição e a identificação específica do seu objeto de estudo. Isso revela a necessidade de um considerável esforço no sentido de explorar essas teorias (Lopes & Lima, 2019) e preencher as lacunas existentes. Para tanto, mencionamos, a seguir, algumas linhas de pesquisa desenvolvidas com tal finalidade.

Estudos na área de empreendedorismo social têm buscado conceituar o impacto na sociedade dos empreendimentos (Rawhouser, Cummings, & Newbert, 2019; Onsongo, 2019) e abordar as oportunidades empreendedoras, para rever as concepções da incerteza knightiana, bem como a formação e a exploração de oportunidades voltadas ao campo da estratégia (Alvarez & Barney, 2019; Venkataraman, 2019).

Outros trabalhos inovadores que merecem destaque são: (a) os que exploram a aprendizagem empreendedora em contextos de pobreza, sob a perspectiva de um possível empoderamento dos indivíduos (Santos, Neumeye, & Morris, 2019); (b) os que enxergam o empreendedorismo como uma iniciativa imprescindível de combate à pobreza extrema, pela proposta de alternativas institucionais para essa superação (Sutter, Bruton, & Chen, 2019; Si, Ahlstrom, Wei, & Cullen, 2019); (c) o alusivo ao empreendedorismo por necessidade, que utiliza a teoria motivacional com a intenção de prever a forma pela qual os diferentes graus das carências básicas dos fundadores interferem no processo empreendedor (Dencker, Bacq, &

Haas, 2019); e (d) o que explora o financiamento coletivo como estímulo financeiro a pequenas empresas (Stevenson, Kuratko, & Eutsler, 2019).

Outras pesquisas estudam aspectos pertinentes ao grau de desenvolvimento dos países-sede das instituições, avaliando o quão relevante isso é para a qualidade e a quantidade das atividades empreendedoras, principalmente quando são comparados países com diferentes condições de desenvolvimento (Chowdhury, Audretsch, & Belitski, 2019).

Para Coles, Sine e Hiatt (2019), o ambiente pode também impactar o grau de desempenho de um empreendimento. Por isso, os autores têm investigado de que forma isso afeta o ordenamento institucional e a lógica de estruturação dos negócios.

Igualmente considerando o contexto organizacional, o mercado e as instituições neles inseridas, sobretudo quando a incerteza está envolvida, Foss, Klein e Bjørnskov (2019) estudam como esses aspectos moldam o julgamento do empreendedor.

Entre as temáticas de interesse do empreendedorismo, figura também a questão de gênero e os estereótipos comportamentais frente às avaliações dos investidores para investir em determinado negócio (Balachandra, Briggs, Eddleston, & Brush, 2019; Guzman & Kacperczyk, 2019); ou diante da tomada de decisão por pessoas de diferentes gêneros (Frigotto & Valle, 2018; Gupta, Wieland, & Turban, 2019).

Em outras palavras, alguns estudos procuraram avaliar como os investidores de empresas se comportavam quando pensam em investir em negócios administrados por mulheres; outros, por sua vez, consideram que homens e mulheres adotam comportamentos diferentes ao tomar uma decisão.

A apropriação de aspectos criativos e de design no desenvolvimento de produtos tem sido evidenciada também na Inovação Empreendedora (Hodges & Link, 2019), inclusive no que tange às tecnologias digitais utilizadas para a criação de valor e a geração de relações sociais (Nambisan, Wright, & Feldman, 2019).

Algumas pesquisas em ascensão analisam o papel do fracasso no perfil dos empreendedores que, depois de sofrê-lo, decidiram iniciar ou mesmo manter outro negócio (Espinoza-Benavides, & Díaz, 2019); e o daqueles que passaram a avaliar a sua performance no novo empreendimento, após a falha vivenciada (Boso, Adeleye, Donbesuur & Gyensare, 2019).

Há ainda outras pesquisas, cujos objetivos são: caracterizar a orientação empreendedora, seus antecedentes e resultados em *startups* de negócios sociais (Carmona, 2018); entender a visão estratégica voltada à inovação e à prática gerencial (Hashimoto & Campos, 2019); e identificar semelhanças e divergências entre as tipologias de avaliação de negócios sociais e o

perfil empreendedor, complementando os estudos do empreendedorismo social (Ciccarino, Malpelli, Moraes, & Nascimento, 2019).

A discussão acerca da estrutura social dos pesquisadores do empreendedorismo e a evolução do empreendedorismo propriamente dito figuram nos estudos de Landström e Harirchi (2018a, 2018b); e a aplicabilidade de métodos quantitativos no campo, como defesa ao uso dos modelos experimentais para melhorar os resultados de pesquisa, nos estudos de Williams, Wood, Mitchell e Urbig (2019).

Sendo assim, independente do viés de cada estudo, o objetivo fundamental continua ser a busca e a consolidação da legitimidade do campo analisado, o que só se constrói com a robustez das pesquisas para firmar a importância do empreendedorismo (Landström & Harirchi, 2018a).

Dentre as teorias que compõem o estado da arte dos estudos de empreendedorismo, um preceito que justifica o recorte desta pesquisa, no que diz respeito à escolha dos respondentes, teve como base os critérios de classificação e diferenciação dos tipos de empreendedor, cujas ações geram novos valores. Esses indivíduos, a partir dos valores renovados e das transformações interiorizadas, mudam a si mesmos, ou seja, geram a metamorfose de suas personalidades (Julien, 2010).

Nesse sentido, destacamos quatro tipos de empreendedor (Figura 1), com base nos eixos vertical (importância da mudança), horizontal (importância do valor novo criado ou da inovação no ambiente), e de profundidade (que leva em conta o tipo de ambiente ou de mercado no qual se dá a evolução da organização e que acolhe alguns tipos de empreendedores mais do que outros) (Bruyat & Julien, 2001; Julien, 2010).

O empreendedor de reprodução, demonstrado no quadrante inferior esquerdo da Figura 1, representa até 30% dos empreendedores de regiões dinâmicas, sendo descrito como aquele que oferece pouco valor e muda na mesma proporção, contentando-se com a mera reprodução do que foi visto em outro local ou do que era feito na empresa na qual trabalhou anteriormente. Sua gestão é considerada tradicional; seu modo de agir é reativo; e há um número restrito de funcionários sob a sua responsabilidade.

No quadrante superior esquerdo da mesma figura, está o empreendedor de imitação, que não cria valor novo, mas muda psicologicamente ao se aventurar, abrindo um negócio próprio. Isso indica que ele abandonou o medo do desconhecido e assumiu novas responsabilidades na vida, construindo, a partir disso, redes de relacionamento, e buscando conhecimentos novos, que lhe permitam traçar estratégias e, gradualmente, ampliar o valor dos produtos e processos oferecidos. Esse tipo representa pelo menos 50% dos empreendedores que reproduzem apenas

o que é feito em outros lugares, não têm muita imaginação e acompanham as mudanças já realizadas por um concorrente.

A evolução do empreendedor começa a ocorrer quando ele é conduzido para o quadrante inferior direito – o da valorização, no qual ele passa a desenvolver rotinas e métricas de gestão, buscando a fidelidade de seus clientes, por meio da oferta de produtos e processos inovadores, bem como de melhores serviços. Isso ampliará sua rede de relacionamento, o que, por sua vez, ajudará na evolução da sua empresa. Esse tipo de empreendedor está presente em 5% a 20% nos negócios constituídos por *startups* de forte crescimento.

O quadrante superior direito representa poucos empreendedores de um país (cerca de 1%), caracterizados como os atraídos pela aventura e pelos desafios, criadores de *startups* bastante inovadoras na área de tecnologia, mas que apresentam significativos riscos, já que geram vultoso valor em mercados potencialmente novos e inicialmente desconhecidos. Normalmente, esse tipo de empreendedor se projeta como uma pessoa interessante para ser estudada, já que se impõe ao mercado, tanto pelo seu progresso pessoal e genialidade de ideias como pelo sucesso e efeito na sociedade, alcançados por sua descoberta.

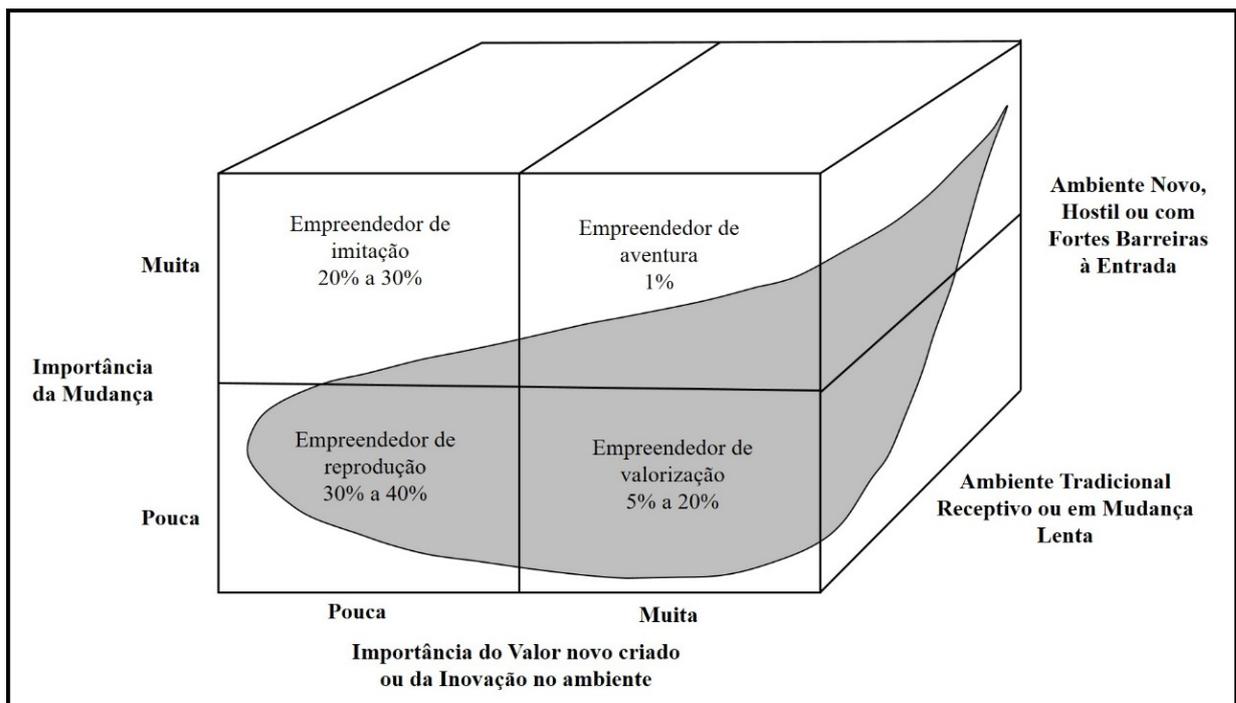


Figura 1. Os quatro grandes tipos de empreendedor
 Fonte: Adaptada de Bruyat e Julien (2001) e Julien (2010).

Para a amostra de respondentes da pesquisa criada por esta tese, conforme determina Julien (2010), buscamos empreendedores de valorização e de aventura, com diferentes graus de

expertise empreendedora, visto que as inovações geradas por ambos os perfis representam o conceito de empreendedor aqui adotado – o do indivíduo que cria algo novo ou inova, oferecendo oportunidades a fim de ter progresso pessoal e, ao mesmo tempo, promover riquezas para a sociedade.

Dentre as teorias que abordam de forma contemporânea o empreendedorismo, cujos temas são considerados promissores (Kuckertz & Prochotta, 2018; Landström & Harirchi, 2018b), abordaremos, a seguir, o *Causation* e o *Effectuation*.

2.2 AS LÓGICAS: *CAUSATION* E *EFFECTUATION*

A maneira tradicional de empreender instigava os empreendedores a pensar na definição de um produto, determinar antecipadamente o mercado-alvo de potenciais clientes, estabelecer preço de venda e canais de comercialização, e estimar os retornos financeiros.

Uma segunda maneira de empreender, em contrapartida à tradicional, considerava as características e as habilidades do empreendedor e estabelecia um risco aceitável de perda. Para tanto, era feita uma busca ativa por parcerias, com o propósito de possibilitar os recursos iniciais das atividades empreendedoras e superar eventuais contingências. Assim, explorava-se um mercado incerto, enfrentando a imprevisibilidade.

A primeira abordagem, denominada *Causation*, é interessante para mercados estáveis; e a segunda, *Effectuation*, foca em disrupção e inovação. Uma não se contrapõe à outra; ao contrário, elas se complementam e, ainda, têm como ponto comum a dependência do contexto.

A teoria vigente vê essas abordagens como complementares, sendo que seu uso, individual ou concomitante, está condicionado aos contextos da trajetória dos empreendimentos, às heurísticas dos empreendedores e ao grau de imprevisibilidade dos caminhos.

2.2.1 O *Causation* e o *Effectuation*: usos e contextos

A lógica *Effectuation* nasceu a partir da tese de doutorado de sua autora, Sarasvathy (1998), cujo objetivo era analisar o comportamento de empreendedores que adotavam ações diferenciadas das bases empreendedoras neoclássicas tradicionais (*Causation*), opondo-se à lógica consagrada até então, haja vista a predição de acontecimentos futuros e o planejamento sistemático e minucioso de cada ação.

Associados a esses conceitos, os alicerces teóricos, na concepção de March (1991), remetem ao uso de *Exploration* (novas possibilidades) e de *Exploitation* (antigas certezas) na aprendizagem organizacional, impondo o desafio aos gestores de tomar decisões que superassem previamente as necessidades, com fins de alcançar os objetivos predeterminados. Além disso, a alocação de recursos escassos tende a variar, conforme o contexto e as decisões dos empreendedores.

Sarasvathy (2001a) via nesses processos de decisão aspectos semelhantes ao *Causation* (muito próximos do *Exploitation*) e ao *Effectuation* (que continha indícios de *Exploration*), que, de maneira complementar e não antagônica, poderiam ser adotados, de acordo com a conjuntura.

A literatura, de maneira geral, pontua que o *Exploitation* (March, 1991) se refere ao aproveitamento daquilo que já é de conhecimento dos indivíduos, pois as ideias podem ser associadas às rotinas, à clareza dos caminhos percorridos e às experiências prévias, como elementos condutores de antigas certezas e facilitadores de novas mensurações.

Por outro lado, o *Exploration* está intimamente ligado às incertezas do novo, aos caminhos que envolvem risco, à busca de alternativas inéditas e à flexibilidade. Essa abordagem, portanto, acarreta descobertas, novas possibilidades, conhecimentos atuais, aprendizado e inovação (March, 1991). Sendo assim, tanto o *Exploitation* quanto o *Exploration* envolvem a necessidade de os indivíduos e as empresas realizarem escolhas com base em suas experiências.

March (1982) contribuiu para a construção da teoria *Effectuation* ao considerar os seguintes aspectos nas decisões das organizações por busca da melhoria de desempenho – que constituem os desafios a serem superados pelas teorias normativas de tomada de decisão: (1) a imprevisibilidade e a incerteza, que dificultam a opção de escolher um caminho de racionalidade causal; e (2) a ambiguidade da tomada de decisões, cujas metas são conhecidas apenas no futuro.

Sarasvathy (2001a, p. 245) usa um artifício dicotômico para conceituar a lógica ou o processo *Effectuation*, a partir do tipo *Causation*, já que define este como “processos que tomam um determinado efeito como dado e *locus* sobre a seleção entre os meios para criar esse efeito”; e aquele “como um conjunto de meios como dado e *locus* na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios”.

Ao comparar um com o outro, Sarasvathy (2001a, 2001b) aponta que os processos *Causation*, originados a partir de um paradigma teórico economicista (Kirzner, 1979, 1982) e de processos de causa e efeito (Porter, 1980), são ótimos para se lidar com um conhecimento

preexistente. Os processos *Effectuation*, por sua vez, apoiados em princípios teóricos cognitivo-comportamentalistas, são preferíveis quando ocorrem ambiguidades e contingências, visto que estas sempre estarão ligadas de forma intrínseca às decisões humanas, à busca de novos conhecimentos e à superação das incertezas (Sarasvathy, 2008).

O artigo seminal de Sarasvathy (2001a) focou, inicialmente, na constituição de uma teoria para explicar como as novas empresas eram criadas e de que maneira a expertise interferia nas ações empreendedoras.

A fim de simplificar e entender as diferenças distintivas dos tipos *Causation* e *Effectuation*, a Figura 2 apresenta suas principais características.

Categoria de diferenciação	Lógica do Causation	Lógica Effectuation
Dados	Efeito é dado/fornecido.	Somente alguns meios/ferramentas são dados/fornecidos.
Crítérios de seleção para tomada de decisão	Ajudar a escolher entre os meios para alcançar o efeito dado. Critérios de seleção com base no retorno esperado. Efeito dependente: a escolha dos meios é impulsionada pelas características do efeito que o tomador de decisão quer criar e seu conhecimento acerca dos meios possíveis.	Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com determinados meios. Critérios de seleção baseados em perda acessível ou risco aceitável. Ator dependente: meios específicos dados, a escolha do efeito é conduzida pelas características do ator e sua capacidade de descobrir e usar contingências.
Competências empregadas	Excelente na exploração do conhecimento.	Excelente na exploração de contingências.
Contexto de relevância	Mais presente na natureza; mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes.	Mais onipresente na ação humana; premissa de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos.
Natureza das incógnitas	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto.	Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
Lógica central	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.
Resultados	Participação nos mercados existentes por meio de estratégias competitivas.	Novos mercados criados por alianças e outras estratégias cooperativas.

Figura 2. Características distintivas entre as lógicas *Causation* e *Effectuation*
Fonte: Traduzida de Sarasvathy (2001a).

A ação que leva o sujeito a empreender tem sua gênese em uma análise reflexiva pessoal acerca dos meios disponíveis, cujas perguntas são: (1) Quem sou eu? (Identidade, características e habilidades); (2) O que eu sei? (Conhecimentos ou mesmo informações detidas); e (3) Quem eu conheço? (*Stakeholders*, *networks* ou redes sociais). Tais questionamentos permitem considerar o que o sujeito, com os meios disponíveis, pode realizar a partir de suas ações empreendedoras (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008; Sarasvathy & Dew, 2005).

A lógica do *Effectuation* pode ser ainda explicada por quatro princípios, segundo Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008):

- 1) perdas toleráveis: o empreendedor estabelece um nível de perda aceitável e, mesmo com uma limitação de recursos, procura experimentar outras estratégias que julga possíveis;
- 2) alianças estratégicas: procura viabilizar parcerias com sua rede de contatos, de maneira a construir comprometerimentos antecipados, que possibilitem reduzir as incertezas e melhorar sua performance frente aos concorrentes;
- 3) exploração de contingências: procura se aproveitar das dificuldades e contingências, que podem aparecer ao longo do tempo, transformando-as em oportunidades;
- 4) controle de um futuro imprevisível: enquanto o *Causation* se baseia na expectativa de prever ou antecipar os acontecimentos, o *Effectuation* procura controlar o futuro tido como imprevisível.

Infere-se, então, que a interação com os diversos *stakeholders* é fundamental no *Effectuation* (Sarasvathy, 2008), para que seja possível estabelecer, a priori, comprometerimentos sobre o futuro e, posteriormente, acordos estratégicos, considerando que “a oportunidade é produzida por meio de um processo que transforma de maneira continua as realidades existentes em possíveis mercados” (Sarasvathy & Dew, 2005, p. 544).

Dessa forma, essas ações demandam o protagonismo do empreendedor, agindo sobre o meio. Ou, como complementam Dew, Read, Sarasvathy e Wiltbank (2008, p. 43):

Em outras palavras, as estratégias de design permitem que as metas surjam das interações com os *stakeholders*, dependendo dos meios que se tornam disponíveis no processo. Juntos, os *stakeholders* procuram moldar e fabricar o ambiente (inicialmente) local. Nesta formulação, tanto a empresa como o seu ambiente local são, portanto, um resíduo de um processo de projeto que usa uma lógica effectual.

Nesse aspecto, ao se estudar, por exemplo, o uso da lógica do *Effectuation* na internacionalização de empresas, aplicada na tomada de decisão pelos empreendedores, sob momentos de incerteza (Andersson, 2011; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatul, 2014; Galkina & Chetty, 2015; Schweizer, 2015), é possível inferir que muitas decisões empreendedoras são frutos de heurísticas cognitivas (esquemas mentais) e abordagens lógicas (Sarasvathy, 2001a), com as quais os empreendedores exploram contingências, tomam decisões em condições de incerteza e estabelecem interações (network), que são viabilizadas dentro e fora da organização (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013).

Acerca do termo incerteza (não mensurável), é importante distingui-lo do risco (calculável), já que há uma propensão em confundi-los, na modulação da ação empreendedora:

A incerteza deve ser tomada em um sentido radicalmente distinto da noção familiar de risco, da qual ela nunca foi devidamente separada [...] O fato essencial é que 'risco' significa em alguns casos uma quantidade suscetível de medição, enquanto em outros vezes é algo distintamente não deste caráter; e existem diferenças profundas e cruciais nos rumos dos fenômenos, dependendo de qual dos dois está realmente presente e operando [...] Parece que uma incerteza mensurável, ou 'risco' propriamente dito, como usaremos o termo, é até agora diferente de um incomensurável que não é de fato uma incerteza. (Knight, 1921, p. 19)

O risco, portanto, de maneira hipotética, poderia ser probalisticamente mensurado, e teríamos, com isso, uma distribuição estatística de resultados possíveis, o que levaria às tomadas de ações necessárias para confrontá-lo e, inclusive, pensar em formas seguras de garantir a não ocorrência de alguns reveses.

Muito embora a incerteza knightiana (Knight, 1921) ainda seja uma teoria vigente na área de empreendedorismo, de maneira especial nos estudos que abordam a ação empreendedora e a tomada de decisões, há algumas críticas ao conceito de risco e de incerteza, como a que se apoia no fato de que os empreendedores enfrentam risco e incerteza inerentes aos seus negócios, como se fossem a mesma coisa (Taleb, 2007).

De forma equivalente, Keynes (1936) não diferencia os dois termos, enxergando ambos como incapazes de receber uma quantificação probabilística, já que, segundo ele, as incertezas, de perto ou de longe, representam, igualmente, perspectivas futuras, sob as quais é impossível alguma quantificação exata, sem contar que o conhecimento no qual se apoiam é insuficiente.

Com a percepção de que os conceitos de risco e incerteza (Knight, 1921) não explicam de maneira adequada o seu papel frente às decisões empreendedoras, um conceito alternativo e complementar é o da ignorância, tida como um caso peculiar de incerteza extrema (Frigotto & Valle, 2018).

Sendo assim, enquanto o risco se refere a situações em que se pode mensurar de maneira probabilística as possibilidades de determinado evento ocorrer; na incerteza, é impossível o delineamento de probabilidades de determinado estado de coisas acontecer. A ignorância, por sua vez, refere-se a “problemas de decisão para os quais os estados não são naturalmente dados, nem de modo fácil definidos” (Gilboa & Schmeidler, 1995, p. 622).

Esse aperfeiçoamento teórico de Gilboa e Schmeidler (1995), aplicado ao empreendedorismo, principalmente nos processos de tomada de decisão empreendedora (Frigotto & Rossi, 2015), poderia ser exemplificado da seguinte forma: para um negócio hipotético, estruturado em um prédio comercial de uma grande cidade, um risco seria a possibilidade de esse estabelecimento ser assaltado (a depender da localização e do grau de eventos na região, pode-se estabelecer uma probabilidade de assalto e tomar medidas

protetivas); a incerteza (difícil de quantificar com exatidão) poderia se referir à variação do dólar, impactando os negócios; já a ignorância, trata-se de uma situação impossível de se prever, como, por exemplo, o edifício ser vítima de ações de terrorismo.

Quando nos referimos ao processo de incerteza dentro do domínio do empreendedorismo, não podemos imaginar que se podem prever todos os problemas futuros. Boa parte das eventualidades só estará presente a partir do desenvolvimento dos negócios e das ações tomadas pelo empreendedor no sentido de minimizá-la, transformando-as em oportunidades (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008).

De modo complementar, observamos que a capacidade de o empreendedor tolerar as incertezas é fundamental para estabelecer caminhos de ação e gerar resultados positivos para o empreendimento (Rumelt, 1987; Shepherd, McMullen, & Jennings, 2007; Townsend *et al.*, 2018), o que corrobora as premissas de Sarasvathy (2001a, 2008), na teoria do *Effectuation*, que não necessariamente estava preocupada em categorizar as incertezas e suas nuances, mas investigar as percepções e os comportamentos dos indivíduos empreendedores acerca da imprevisibilidade das situações e suas atitudes de adaptabilidade, resiliência e ação, contrariamente à exigência de previsibilidade estabelecida pela lógica *Causation*.

Sob esse aspecto, os empreendedores experts tenderiam a aprender com as experiências anteriores de ação e interação, a superar as incertezas (Knight, 1921) ou a ignorância (Frigotto & Valle, 2018) dentro do processo de tomada de decisão *effectual* (Sarasvathy, 2001a, 2008; Welter & Kim, 2018), evitando a utilização de estratégias preditivas, tendo em vista a incognoscibilidade do ambiente futuro (Sarasvathy, 2001a; Dew, Grichnik, Mayer-Haug, Read, & Brinckmann, 2015).

Nesse sentido, ao utilizarem o *Effectuation*, os empreendedores poderiam vislumbrar oportunidades de expansão em mercados desconhecidos pela concorrência e nos quais não caberia um plano formal de concretização, ratificando a importância do uso das heurísticas empreendedoras (Mitchell, Busenitz, McDougall, Morse, & Smith, 2002) em momentos críticos de necessidade de tomada de decisões, com alto grau de incerteza (Wiltbank, Read, Dew, & Sarasvathy, 2009), ignorância (Frigotto & Valle, 2018), ou mesmo em momentos em que há a necessidade de inovação (Busenitz & Barney, 1997).

Em um primeiro momento, o trabalho acerca do *Effectuation*, em Sarasvathy (2001a), trazia uma perspectiva de conceber uma teoria do empreendedorismo que contrastasse as diferentes formas de ação, a tomada de decisão e o comportamento empreendedor (*Causation* ou *Effectuation*) na criação de novas empresas, e assim os dispusesse como uma dicotomia (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008; Read, Dew, Sarasvathy, Song, & Wiltbank, 2009).

Dessa maneira, empreendedores novatos tenderiam a buscar previsibilidade e a adotar, predominantemente, o *Causation*; e empreendedores experts, dominando a busca de caminhos alternativos e a visão de oportunidades, optariam, de maneira preferencial, pelo *Effectuation* (Sarasvathy, 2008; Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009; Fiet, Norton, & Clouse, 2012). Assume-se, desse modo, que a expertise empreendedora pode capacitar o empreendedor a melhor interpretar os eventos, o significado e o impacto das ações para o negócio, tendo em vista os contextos de respostas positivas anteriores (Morris *et al.*, 2012).

Essa aparente oposição, todavia, é contestada por pesquisas empíricas que, contrariamente ao paradigma dominante, indicam a propensão de os empreendedores novatos adotarem o *Effectuation* no início dos negócios, por conta da simplicidade das estruturas organizacionais, da pouca disponibilidade e da necessidade de constante busca de recursos, e de uma visão baseada na ideia de perdas toleráveis. Além disso, à medida que o negócio aumenta em complexidade, processos internos seriam melhor elaborados, haveria o acesso a maiores recursos, e o empreendedor, agora mais experiente, adotaria o *Causation* (Berends, Jelinek, Reymen, & Stultiëns, 2014; Frigotto & Valle, 2018).

Isso comprova o modelo teórico proposto por Read e Sarasvathy (2005), no qual a disponibilidade de recursos moderaria a intenção do empreendedor de adotar o *Causation* ou o *Effectuation* nas suas decisões. Daniel, Di Domenico e Sharma (2014) argumentam em favor desse modelo, afirmando que há grande probabilidade de o empreendedor adotar um comportamento *effectual*, quando há restrição de recursos, elegendo caminhos mais promissores à prosperidade do negócio.

Complementando esse raciocínio, Johansson e McKelvie (2012) ressaltam que a ação empreendedora pode não se basear inteiramente em experiências individuais, capital humano e conhecimentos anteriores, conforme afirmava Sarasvathy (2001a), mas também na adoção de uma lógica híbrida ou de ambidesteridade pelos empreendedores (Fuentes-Fuentes, Albacete Sáez, Bojica-Bojica, & Ruiz Arroyo, 2014), em que os contextos organizacionais determinariam a lógica – *Causation* ou *Effectuation* – mais adequada ou preferencial a ser adotada, com níveis combinados de expertise (De Villiers Scheepers, Boshoff, & Oostenbrink, 2018).

Os estudos posteriores evoluíram para uma concepção de que ambos os processos – *Causation* e *Effectuation* – não são excludentes e nem antitéticos, podendo acontecer de forma alternativa, simultânea ou mesmo complementar (Perry *et al.*, 2012; Ortega, Garcia-Merino, & Santos, 2017; Villani *et al.*, 2018) e com variações condicionadas ao contexto ou às escolhas dos próprios empreendedores (Harms & Schiele, 2012). Ou, ainda, conforme reiteram Faiez e

Younes (2012, p. 1413), o “*Effectuation* é uma lógica de *expertise* empreendedora que tanto novatos como empreendedores experientes podem usar na fase altamente imprevisível no começo de um empreendimento (*startup*) para reduzir os custos de falhas para o empreendedor”.

Os autores Ortega, Garcia-Merino e Santos (2017) evidenciam também que, quanto maior o nível de incerteza, há a tendência de adoção de lógicas que privilegiem as ações do tipo *Effectuation*, em detrimento do *Causation*, mais utilizado quando há um nível de certeza maior e níveis de inovação mais baixos.

Isso demonstra a flexibilidade na adoção de ambas as lógicas ao longo do processo empreendedor, conforme é preciso tomar atitudes, de formas diversas, frente às dificuldades ou aos cenários alternativos (Servantie & Ripsal, 2018; Høvig, Pettersen, & Aarstad, 2018), o que é confirmado pelos estudos de Welter, Mauer, & Wuebker (2016), para os quais a combinação das duas lógicas tem um melhor efeito nas ações empreendedoras.

Ademais, essa constatação corrobora, igualmente, a noção de que a sequencialidade e a previsibilidade são fundamentais no *Causation*, pois presumem a chance de se prever a ocorrência de episódios futuros, a partir de dados históricos e deduções estatísticas (Salusse & Andreassi, 2014).

Verificamos, portanto, que ambas as abordagens são utilizadas ao longo do tempo, conforme são modificados o contexto, o nível de inovação e a incerteza (Figura 3).

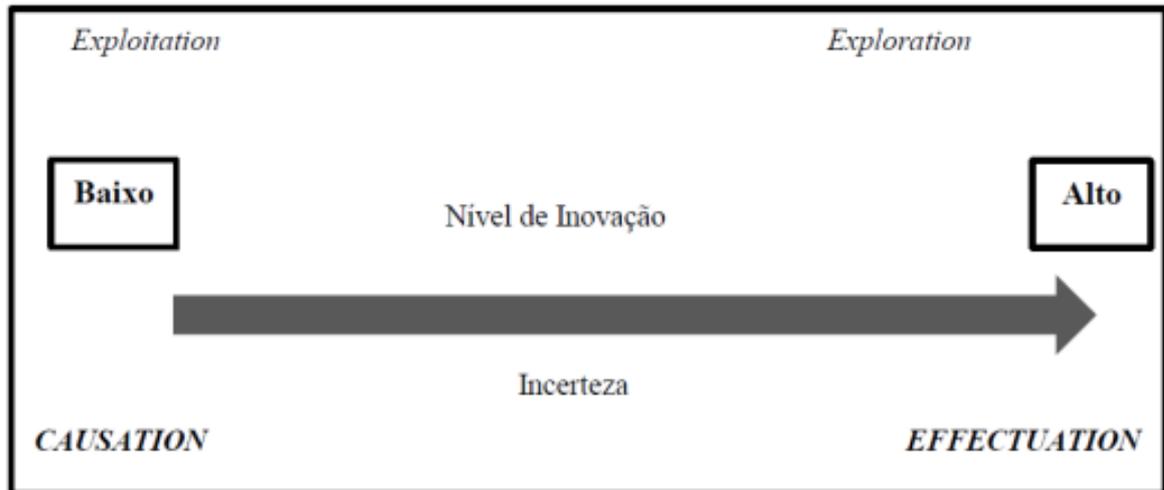


Figura 3. *Causation e Effectuation* em alternativas para o desenvolvimento de novos produtos
 Fonte: Adaptada de Ortega *et al.* (2017).

No que diz respeito ao uso da lógica do *Effectuation* pelas *startups* e pequenas empresas, que estão sempre em contínua mudança, mas focadas no atendimento das necessidades de seus clientes (Matalamäki, 2017), ela pode promover favorecimento empreendedor, sob muitos aspectos. A lógica *effectual*, utilizada para a condução de situações inesperadas e não previsíveis do dia a dia, pode capacitar, de algum modo, empreendedores para as várias situações não planejadas dos negócios, bastante comuns na rotina das pequenas empresas. Estas, tendem a privilegiar abordagens de ação condizentes à experimentação, à perda acessível, à flexibilidade e às parcerias estratégicas (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011).

O empreendedorismo e as lógicas do tipo *Causation e Effectuation* são temas que vêm demandando pesquisas em diferentes contextos, e as várias teorias existentes requerem profundidade e consolidação, abrindo áreas de estudo diversas.

A teoria do *Effectuation* tem sido evidenciada como um campo em crescimento, que passou de um estágio inicial para um nível intermediário de desenvolvimento (Perry *et al.*, 2012), com franca tendência de ter iniciado sua transição para a maturidade, com fluxos de pesquisa mais representativos nas seguintes áreas: internacionalização, com o *Causation* e o *Effectuation* sendo utilizados de maneira simultânea; desenvolvimento inovador de produtos e expertise empreendedora (Matalamäki, 2017).

Visto sob outro prisma, o *Effectuation* tem se consolidado “como uma nova proposta de teoria de empreendedorismo” (Arend, Sarooghi, & Burkemper, 2015, p. 630), em oposição às teorias que veem o *Effectuation* somente como uma parte de um conjunto maior de teorias sobre

as diferentes formas de agir do empreendedor frente à restrição de recursos e em contextos de incertezas extremas (Grégoire & Cherchem, 2019).

Existem também críticas acerca da abundância de abordagens e visões diversas do *Effectuation*, o que dificulta a sua mensuração (McKelvie, Chandler, DeTienne, & Johansson, 2019); bem como a fragmentação excessiva dos estudos (Alsos, Clausen, Mauer, Read, & Sarasvathy, 2016), cujas disparidades e o acúmulo de conhecimentos dificultam a compreensão acadêmica do *Effectuation*, e de “suas manifestações, antecedentes, benefícios e armadilhas” (Grégoire & Cherchem, 2019, p. 1).

Outro aspecto, apontado por Grégoire e Cherchem (2019), diz respeito ao excesso de termos que conceituam o *Effectuation*. Nas definições originais de Sarasvathy (2001a, p. 245), seria um processo ou uma lógica (Sarasvathy, 2008, p. 61); mas, com o aumento de estudos, várias outras articulações ocorreram: “abordagem, um modelo de tomada de decisão, uma série de heurísticas, um conjunto de princípios, uma forma de raciocínio ou um arcabouço teórico” (Grégoire & Cherchem, 2019, p. 6).

Segundo esse raciocínio, isso poderia prejudicar, de alguma forma, tanto o acúmulo de conhecimentos sobre o tema como o desenvolvimento teórico. Para tanto, os autores recomendam, a título de sugestão de estudos futuros, a concepção do *Effectuation* como um modo de ação; o desenvolvimento de indicadores metodológicos inovadores, focados nas manifestações explícitas do *Effectuation*; e uma análise da dinâmica tácita, onde se procuraria explicar os antecedentes e implicações do *Effectuation*.

Ainda, segundo Grégoire e Cherchem (2019), ao recomendar a concepção do *Effectuation* como um modo de ação, há a consonância com a própria Sarasvathy (2008, pp. 61-62), que entende o *Effectuation* como uma abordagem pragmática, uma lógica de ação e “não como uma teoria positivista a ser testada e provada verdadeira ou falsa”.

Outrossim, algumas dessas áreas de estudo enveredaram para cenários de empreendedorismo baseados em ciência, onde o uso das abordagens *Causation* e *Effectuation* tem sido aplicado na investigação de fatores antecedentes aos empreendedores, para a estruturação de novos empreendimentos (Villani *et al.*, 2018); enquanto outras analisam como o empreendedor procura identificar formas para gerir suas empresas, criar e capturar valor, em um contexto de ambiguidade, complexidade e incerteza (Townsend *et al.*, 2018), gerando e assimilando, com isso, maior conhecimento.

A despeito dos vários cenários de pesquisa possíveis, alguns autores argumentam que a teoria do *Effectuation* é uma perspectiva inovadora, que explica o comportamento empreendedor (Villani *et al.*, 2018) e, adicionalmente, “aprofunda a compreensão da

singularidade do comportamento empreendedor e as leis da nova geração empreendedora” (Song, He, & Zhang, 2017, p. 780), principalmente ao se considerar que, mais do que apenas identificar as oportunidades, o empreendedor, por essa perspectiva, envolve-se proativamente nelas (Sarasvathy & Venkataraman, 2011), ou seja, além da identificação, ele desenvolve a capacidade de fabricar e cocriar as oportunidades (Hinz, 2017).

Na sequência, destacaremos, de forma aprofundada, a teoria e as publicações relacionadas ao *Causation* e ao *Effectuation* como meio de demonstrar a evolução dos estudos.

2.3 EMPREENDEDORES *CAUSATION* E *EFFECTUATION*: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

O *Effectuation*, teoria emergente do empreendedorismo, adota a estratégia de pouco preocupar os empreendedores quanto à previsão do futuro de seus negócios e de planejar detalhadamente os passos a serem dados para a construção do empreendimento. O modelo *effectual* lida com as incertezas de maneira a adaptar-se às contingências, estabelecendo redes de relacionamento mutuamente benéficas como meio de deixar claro quanto cada um pode perder no negócio, em contraposição ao modelo tradicional (*Causation*), que trabalha sob a lógica da previsibilidade, do controle de metas e do estabelecimento de retornos financeiros para o negócio.

Visando identificar os temas *Causation* e *Effectuation*, elencamos 39 artigos científicos, de periódicos acadêmicos, escritos em língua inglesa, centrados em empreendedorismo e focados estritamente em *Effectuation*. Isso se deu entre os 50 que abordavam o tema, na base de dados da Scopus, entre os anos de 2001 a 2017, cuja palavra *effectuation* estivesse presente no título, resumo ou palavras-chave, e fosse impossível inferir que o texto estaria relacionado ao contexto *Effectuation*, de forma direta e específica, tendo o empreendedorismo como base de pesquisa. Destacamos também que a palavra *causation* normalmente aparece relacionada ao conceito de *Effectuation*; e que *causation and effectuation and entrepreneur** foram os termos utilizados.

Foi possível constatar que 34 desses artigos (87,17%) têm perfil metodológico teórico-empírico; e 5 (12,82%) apenas teórico, indicando uma teoria de base que subsidia as pesquisas acerca dos comportamentos do tipo *Causation* e *Effectuation*. Desses artigos, 16 (41,02%) são qualitativos, 20 (51,28%) quantitativos, e 3 (7,69%) são mistos (qualitativos e quantitativos), evidenciando que, enquanto a quantidade dos estudos qualitativos e quantitativos têm sido razoavelmente equilibrada, os mistos ainda são incipientes.

Examinamos, por essa análise, os enfoques dos trabalhos relacionados às ações empreendedoras, caracterizadas como comportamentos do tipo *Causation* e *Effectuation* nos múltiplos contextos, e mapeamos, de maneira não exaustiva, algumas das pesquisas desenvolvidas e suas particularidades: conceitos associados, contextos dos estudos, método de pesquisa adotado, perfil metodológico, aspectos congruentes com o artigo seminal (Sarasvathy, 2001a) e desafios de estudos futuros ou limitações apontadas pelos autores.

Ressaltamos que, devido ao artigo de Sarasvathy (2001a) ser seminal, ele não foi incluído como elemento congruente de comparação (Figura 4), que dispõe os artigos quantitativos (teórico-empíricos) em ordenamento cronológico de publicação, com o objetivo de mostrar o crescimento do conceito a partir de sua origem.

Embora os estudos bibliométricos contribuam para a identificação dos periódicos que formam o cerne de determinada área de conhecimento e, ao mesmo tempo, possibilitam avaliar o desenvolvimento, as tendências dos estudos e práticas metodológicas (Mazzon & Herdandez, 2013; Vanti, 2002), optamos por não o realizar nesta tese. Contudo, todos os critérios para o levantamento do estado da arte foram executados, com fins de explorar o conhecimento gerado em relação aos construtos estudados. Isso, portanto, não implica na exclusão de alguns *papers*, que eventualmente foram incluídos neste estudo.

ESTUDOS QUANTITATIVOS				
Artigo	Conceitos associados	Contextos dos estudos	Aspectos congruentes com Sarasvathy (2001a)	Desafios e limitações
Sarasvathy (2001b) <i>Academy of Management</i>	Tomada de decisão; <i>Effectuation</i> .	27 empreendedores experts de grandes empresas americanas.	<i>Causation e Effectuation</i> são inversos (dicotômicos).	A autora sugere a adoção do <i>Effectuation</i> como modelo de decisão empreendedora.
Read <i>et al.</i> (2009) <i>Journal of Marketing</i>	Tomada de decisão em Marketing.	27 empreendedores + 37 gerentes.	Princípios do <i>Effectuation</i> como logica preferencial, mas dicotômico em relação ao <i>Causation</i> .	Pesquisas adicionais podem investigar estratégias e metas efetivas para a cocriação. Outras pesquisas também podem examinar as condições e as abordagens nas quais a pesquisa de mercado melhora o sucesso do novo empreendimento.
Wiltbank <i>et al.</i> (2009) <i>Journal of Business Venturing</i>	Investimento-anjo; novos negócios.	121 investidores-anjo americanos.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	O estudo atual evidenciou a possibilidade de que os investidores-anjo possam limitar seus fracassos negativos por uma abordagem baseada em controle, um movimento de redução de risco.
Dew <i>et al.</i> (2009) <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	Diferenças entre <i>Causation e Effectuation</i> , experts e novatos.	27 empreendedores experts e 37 alunos MBA.	Princípios do <i>Effectuation</i> : perda acessível.	Autores sugerem mais pesquisas cognitivas para confirmar ou refutar os resultados que apontaram serem os experts essencialmente <i>Effectuators</i> .
DeTienne e Chandler (2010). <i>Frontiers of Entrepreneurship Research</i>	O impacto da motivação e de <i>Causation e Effectuation</i> nas estratégias de saída.	Duas empresas industriais.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes.	Limitação do trabalho é ter sido feita com método único, em poucas indústrias; autores recomendam diversificar a amostra e o método, adotando uma perspectiva qualitativa de investigação.
Da Costa e Brettel (2011) <i>Frontiers of Entrepreneurship Research</i>	Comportamento inovador; proatividade e tenacidade; efeito dos traços de personalidade.	Empresa multinacional de grande porte.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes.	Para estudos futuros, sugerem pesquisar a influência de equipes e interações em times sobre o comportamento do grupo.
Gabrielsson e Politis (2011). <i>Small Business Economics</i>	Motivação de carreira e tomada de decisões em novos empreendimentos.	291 indivíduos em empresas suecas.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes.	Os autores sugerem estudos adicionais; pode ser interessante estudar de perto o papel da experiência educacional e de trabalho na determinação de variações nas motivações de carreira, tanto quando os indivíduos entram, quanto quando persistem em autoemprego.

Harms e Schiele (2012). <i>Journal of International Entrepreneurship</i>	Seleção de modo de entrada em mercados internacionais; empreendedorismo corporativo.	65 PME em rápido crescimento (os finalistas do concurso alemão "Empreendedor do Ano" de 2010.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes e podem ser simultâneos.	<i>Causation e Effectuation</i> não devem ser tomados como opostos e poderiam ser utilizados ao mesmo tempo. Propõem que se analisem em trabalhos futuros diferentes antecedentes e consequentes de <i>Causation e Effectuation</i> no processo internacionalização.
Johansson e McKelvie (2012). <i>Frontiers of Entrepreneurship Research</i>	Capital humano em contexto corporativo.	246 indivíduos de empresas suecas de capital aberto.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes. Presença de ambidesteridade.	Quais determinantes da escolha das lógicas de tomada de decisão podem ser empregados para buscar melhores oportunidades em condições de incerteza.
Alsos e Clausen (2014). <i>Edward Elgar Publishing</i>	Expertise empreendedora; ambidesteridade.	<i>Startups</i> de empresas de turismo.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes.	Confirmar se os resultados são restritos ao ambiente empreendedor.
Berends <i>et al.</i> (2014). <i>Journal of Product Innovation Management</i>	Inovação em pequenas empresas.	5 pequenas empresas; 352 eventos.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes e ambas as lógicas devem ser utilizadas em fases diversas.	Encontrar maneiras de melhorar o desempenho da inovação de produtos em pequenas empresas que incorporam a lógica do <i>Effectuation</i> .
Blauth, Mauer e Brettel (2014). <i>Creativity and Innovation Management,</i>	Processos criativos no desenvolvimento de novos produtos; decisão sob incerteza.	Empresas alemãs de P&D.	Controle de um futuro imprevisível; tomada de decisão sob incerteza (<i>Effectuation</i>).	Recomendou-se uma pesquisa longitudinal; bem como adotar outro meio de pesquisa que diversifique a faixa etária dos respondentes.
Engel, Dimitrova, Khapova e Elfring (2014). <i>Journal of Business Venturing Insights</i>	Autoeficácia empreendedora entre experts e novatos.	93 estudantes de negócios em uma universidade holandesa.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Foi entendida pelos autores a contribuição baseada em estudos de empreendedores inexperientes como um avanço teórico e empírico.
Appelhoff, Mauer, Collewaert e Brettel (2016). <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	Comportamento empreendedor; tomada de decisão; conflito entre empreendedor e investidor.	Empresas alemãs com investimento-anjo.	Princípios do <i>Effectuation</i> : perda acessível.	Necessidade de avaliar de maneira conjunta empreendedores e investidores para entender similaridades cognitivas; estudar as causas dos conflitos.
Roach, Ryman e Makani (2016). <i>European Journal of Innovation Management,</i>	Princípios do <i>Effectuation</i> no contexto de inovação.	Gerentes seniores de 169 PME americanas.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Pesquisas futuras com base em medidas de inovação usadas no estudo. Os autores acreditam que o <i>Effectuation</i> pode ser um dos mecanismos que faltam nesse processo, ao medir o impacto do <i>Effectuation</i> na inovação.

Welter <i>et al.</i> (2016). <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	<i>Effectuation</i> e Bricolagem na criação de oportunidades.	Dados do estudo GUESSS, coletados em 2011 de 489 universidades, em 26 países.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Os autores evidenciam a necessidade de maiores pesquisas que utilizem os conceitos associados à criatividade em empreendedorismo e gestão.
Deligianni Voudouris e Lioukas (2017). <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	Performance de novos negócios; <i>Effectuation</i> modera a diversificação.	Novos negócios gregos.	Três princípios confirmados: experimentação, flexibilidade e pré-compromissos.	Autores sugerem que a perda acessível deve ser investigada nos cenários experimentais, em que as diferenças nas percepções de risco podem ser entendidas de forma mais fácil.
Laskovaia, Shirokova e Morris (2017). <i>Small Business Economics</i>	Cultura e tomada de decisão empreendedora.	3411 empresas de 24 países.	Princípios do <i>Effectuation</i> ; <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> não são excludentes e podem ocorrer simultaneamente.	Pesquisas futuras devem levar em conta a possibilidade de mudanças nos padrões culturais, inerentes a locais particulares, ou mudanças nas proporções de diferentes dimensões culturais, que constituem normas culturais de ordem superior.
Long, Xia e Hu (2017). <i>Kybernetes</i>	Oportunidade empreendedora do <i>Effectuation</i> ; antecedentes.	Empresas chinesas (<i>Chinese Panel Study of Entrepreneurial dynamics - CPSED</i>), 8 cidades.	Princípios do <i>Effectuation</i> : a tomada de decisão do <i>Effectuator</i> .	Os autores recomendam pesquisas que avaliem o efeito das interações nos estudos de <i>Effectuation</i> .
Smolka, Verheul, Burmeister-Lamp e Heugens (2018). <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	Tomada de decisão empreendedora; sinergia entre <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> .	1453 empreendedores de 25 países.	<i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> não são excludentes. Presença de ambidesteridade.	Autores recomendam maiores estudos sobre a capacidade de um empreendedor alavancar contingências ou construir habilidades de parcerias; estudar antecedentes e consequentes do <i>Effectuation</i> .

Figura 4. Análises dos fluxos e particularidades da pesquisa quantitativa de *Causation* e *Effectuation* entre 2001 a 2017

Fonte: Elaborada pelo autor.

Notamos que, na medida em que os estudos foram se desenvolvendo, as abordagens *Causation* e *Effectuation* deixaram de ser consideradas ações dicotômicas, tornando-se gradualmente complementares e com uso simultâneo, conforme a maturidade dos empreendimentos, a expertise dos empreendedores e os contextos de incertezas ou de consolidação de propostas de crescimento das empresas.

De uma maneira ou de outra, os estudos evidenciam a relevância de se firmar parcerias estratégicas, seja na internacionalização, suplantando diferenças culturais, seja na superação de barreiras e conflitos, seja como atratividade de parceiros, investidores ou novos sócios.

Recomendamos outros estudos e o aprofundamento de pesquisas que explorem aspectos como os antecedentes de decisão de uso de cada uma das abordagens; a influência da cultura e dos antecedentes dos empreendedores nesses modos de ação e no aperfeiçoamento de técnicas amplificadoras e sistematizadoras de mensuração dessas abordagens.

Na sequência (Figura 5), elencamos os estudos com metodologia qualitativa, que são 16 trabalhos, organizados por critérios de cronologia e relevância acadêmica. Destacamos que boa parte das pesquisas teóricas qualitativas abordaram o conceito do *Effectuation* em oposição ao *Causation*, a partir dos aspectos de uso do *Effectuation* nos diversos contextos empresariais e mediante a presença da incerteza. O artigo mais polêmico da análise possivelmente foi o que procurou contestar alguns princípios do *Effectuation* enquanto teoria (Variância versus Processo), e seus métodos de análise, ao salientar a deficiência na mensuração dos resultados (Arend *et al.*, 2015). A teoria estabelecida por Sarasvathy (2001a) entende ser o *Effectuation* uma teoria pragmática e de processos, que está aberta a novas pesquisas.

ESTUDOS QUALITATIVOS					
Artigo	Conceitos associados	Contextos dos estudos	Perfil metodológico	Aspectos congruentes com Sarasvathy (2001a)	Desafios e limitações
Sarasvathy e Dew (2005). <i>Journal of Evolutionary Economics</i>	Novos mercados; rede social; <i>stakeholders</i> .	Teórico.	Teórico.	<i>Effectuation</i> como lógica preferencial de tomada de decisão empreendedora.	Os autores sugerem a adoção do <i>Effectuation</i> como modelo de decisão empreendedora, em situações de incerteza.
Sarasvathy (2008). <i>Edward Elgar</i>	Tomada de decisão; <i>Effectuation</i> .	Teórico.	Teórico.	<i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> são inversos (dicotômicos).	A autora sugere a adoção do <i>Effectuation</i> como modelo de decisão empreendedora.
Dew <i>et al.</i> (2008). <i>Journal of Economic Behavior & Organization,</i>	Teoria comportamental; <i>Effectuation</i> é de condizente com a <i>expertise</i> empreendedora.	Ensaio teórico.	Teórico.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Entender como as decisões são tomadas pelas pessoas com ou sem ajuda da organização; sugere estudos para verificar comportamentos da organização como um todo, somados aos estudos do indivíduo empreendedor.
Evers e O'Gorman (2011). <i>Entrepreneurship & Regional Development</i>	<i>Effectuation</i> e a improvisação no contexto do processo de internacionalização.	3 empresas irlandesas que processam mariscos.	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Expandir pesquisas em outro contexto geográfico; suspeita-se que quanto mais internacional o contexto, em indivíduos, empresas e instituições, mais provável é que o conhecimento idiossincrático necessário para a internacionalização seja desenvolvido.
Blekman (2011). SDU Publishers	<i>Effectuation</i> ; empreendedorismo corporativo.	Empresas.	Teórico.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Recomenda-se a aplicação das ideias em múltiplos contextos empresariais
Andersson (2011). <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Conhecimento; internacionalização; <i>network</i> .	<i>Startup born globals</i> .	Teórico-empírico.	Alianças estratégicas.	Estudar não apenas as competências, aprofundar para identificar comportamento.

Faiez e Younes (2012). <i>Institute of Interdisciplinary Business Research</i>	Uma abordagem cognitiva para analisar a influência da rede <i>effectual</i> . sobre as ações empreendedoras.	7 empreendedores tunisianos (Tunísia).	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> : principalmente o uso da rede social (alianças estratégicas).	Direções futuras para a análise cognitiva de <i>Effectuation e network effectual</i> .
Fisher (2012). <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	Dimensões comportamentais comuns de <i>Effectuation</i> e Bricolagem empreendedora.	Teórico, baseado em informações de 6 empresas de internet.	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> : corrobora a relevância do comportamento e das heurísticas do empreendedor.	Desenvolver novas proposições focadas nas relações entre recursos, oportunidades empreendedoras, ação, soluções, comunidades, restrições de recursos e criatividade que podem ainda mais enriquecer a pesquisa empreendedora.
Sarasvathy <i>et al.</i> (2014). <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	Empreendedorismo internacional.	Estudo de caso único empresa indiana.	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Quatro possibilidades como forma de iniciar uma conversa, em termos de: (1) generalização, para empreendimentos sociais e formas organizacionais inovadoras; (2) método: para análises contra factuais; (3) unidade de análise: em direção ao intersubjetivo; (4) escopo: para empreendimentos transnacionais e pós-nacionais.
Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014). <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	Tomada de decisão <i>effectual</i> no processo de internacionalização.	5 empresas manufatureiras italianas.	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> . Com evidências fortes do uso do princípio de superação de contingências.	Os autores propõem que trabalhos futuros evidenciem o ensino de como os empreendedores podem agir, com foco em três aspectos: (1) o que é <i>Effectuation</i> e como funciona; (2) o conceito de perda acessível e como lidar com ele de um ponto de vista prático (por exemplo, como calcular); (3) os empreendedores devem ser capazes de identificar condições quando não é possível basear suas decisões na lógica da mitigação de custos e retorno de investimento ajustado ao risco.
Schweizer (2015). <i>Journal for International Business and Entrepreneurship Development</i> .	Tomada de decisão empreendedora; internacionalização; modelos mentais.	Estudo de caso empresa sueca.	Teórico-empírico.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes. Presença de ambidesteridade.	O autor sugere outros estudos sobre a tomada de decisão dentro das lógicas <i>Causation e Effectuation</i> em outros tipos de empresas que queiram se internacionalizar; e o entendimento sobre a aprendizagem das empresas.

Galkina e Chetty (2015). <i>Management International Review</i>	Processo de internacionalização de PME.	7 empresas finlandesas em processo de internacionalização.	Teórico-empírico.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes; principalmente o uso da rede social (alianças estratégicas).	As autoras ressaltam a evolução dos estudos para entendimento dos aspectos complexos das redes em contextos de internacionalização (construções de compromissos, oportunidades, confiança, incerteza e coordenação).
Arend <i>et al.</i> (2015). <i>Academy of Management Review</i>	Avaliação formal do <i>Effectuation</i> como uma teoria do empreendedorismo.	Ensaio teórico.	Teórico.	Reconhece o <i>Effectuation</i> como teoria válida para início de novos negócios, mesmo contestando alguns aspectos do empirismo e mensuração da teoria.	Propõem que a teoria explique como os empreendedores experts agem; solicita que o <i>Effectuation</i> seja mais explícito em suas explicações acerca de desempenho e as proposições sejam testáveis; comparar a teoria com outras semelhantes; e focar em formas de demonstrar como, quando e por qual processo os experts usaram e não usaram para a tomada de decisão <i>effectual</i> e quando ela não funcionou.
Ciszewska-Mlinaric, Obloj e Wasowska (2016). <i>Journal of East European Management Studies</i>	Tomada de decisão <i>Causation</i> ou <i>Effectuation</i> em processo de internacionalização.	Empresa polonesa: caso único.	Teórico-empírico.	<i>Causation e Effectuation</i> não são excludentes.	Para orientar e manter um empreendedor <i>effectual</i> , recomenda-se que novos desafios sejam explorados, mas com objetivos claros.
Laine e Galkina (2017). <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	Incerteza institucional (teoria institucional); internacionalização de PME.	4 empresas de setores diferentes situadas na Rússia.	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	O estudo fornece algumas evidências de que a incerteza estrutural impulsiona o <i>Effectuation</i> ; enquanto a incerteza dos parâmetros pode ser abordada com <i>Causation</i> , desencadeando uma direção interessante para novas pesquisas sobre a tomada de decisão sob vários tipos de incerteza.

Figura 5. Análises dos fluxos e particularidades da pesquisa qualitativa de *Causation e Effectuation* entre 2001 a 2017

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir (Figura 6), estão os estudos com métodos mistos – quantitativos e qualitativos, em ordem cronológica, por ano de publicação.

ESTUDOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS					
Artigo	Conceitos associados	Contextos dos estudos	Perfil metodológico	Aspectos congruentes com Sarasvathy (2001a)	Desafios e limitações
Brettel, Mauer, Engelen e Küpper (2012). <i>Journal of Business Venturing</i>	Processos de P&D e o desempenho do projeto.	Projetos de P&D em empresas.	Teórico-empírico.	3 Princípios do <i>Effectuation</i> são predominantes (perda acessível, parcerias, e incerteza).	Recomenda-se pesquisas longitudinais; incorporar outras medidas de desempenho do conjunto de projetos de P&D.
Chandler <i>et al.</i> (2011). <i>Journal of Business Venturing</i>	Desenvolvimento e validação de medidas de <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> para a criação de negócios.	Curso de MBA e empreendedores.	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> ; <i>Effectuation</i> predominante na incerteza.	Autores recomendaram replicação da pesquisa em outros contextos; negócios iniciais; pesquisar se afeta a orientação empreendedora.
Werhahn, Mauer, Flatten e Brettel (2015). <i>European Management Journal</i>	Multidimensional; <i>Effectuation</i> organizacional; orientação estratégica.	421 empresas alemãs.	Teórico-empírico.	Princípios do <i>Effectuation</i> .	Os autores sugerem pesquisas futuras para explorar os fatores que permitem a implementação comportamental de orientação <i>effectual</i> .

Figura 6. Análises dos fluxos e particularidades da pesquisa qualitativa e quantitativa de *Causation* e *Effectuation*

Fonte: Elaborada pelo autor.

No tocante aos três artigos mais relevantes com metodologias quantitativa e qualitativa, combinadas no mesmo estudo, as pesquisas com objetivo de contrastar o *Causation* e *Effectuation* ganharam maior profundidade com inferências práticas e bom desenvolvimento teórico. Por exemplo, Brettel, Mauer, Engelen e Küpper (2012) demonstraram que o *Effectuation* está positivamente relacionado a contextos altamente inovadores; e o *Causation* é benéfico entre projetos em que há pouca inovação, considerando que essa opção de abordagem está vinculada às escolhas de uma equipe, complementando estudos que entendiam as heurísticas como exclusivas do indivíduo empreendedor.

Por outro viés, o trabalho de Chandler *et al.* (2011) teve o mérito de criar medidas de mensuração de *Causation* e *Effectuation*, pelas quais o *Effectuation* seria uma construção

formativa, multidimensional, com três subdimensões associadas (experimentação, perda acessível e flexibilidade), confirmando a sua correlação de preferência de adoção em ambientes nos quais a incerteza seja predominante; e uma dimensão compartilhada com a construção do *Causation* (pré-compromissos).

No que se refere ao próprio desenvolvimento da teoria, Werhahn *et al.* (2015) desenvolveram uma escala multidimensional com o objetivo de mensurar a orientação *effectual*. Salienta-se que, apesar da importância dessa pesquisa, a evolução das teorias recomenda novas mensurações, em contextos diversos, no sentido de confirmar ou refutar as interpretações dos autores.

Ao analisar os fluxos de pesquisas dos 39 artigos selecionados de forma não exaustiva, sobre *Causation* ou *Effectuation* e sua opção de utilização pelos empreendedores, percebemos que muitas delas evidenciam que essas abordagens não podem ser entendidas como dicotômicas ou excludentes entre si (DeTienne & Chandler, 2010; Gabrielsson & Politis, 2011; Da Costa & Brettel, 2011; Harms & Schiele, 2012; Johansson & McKelvie, 2012; Alsos & Clausen, 2014; Galkina & Chetty, 2015; Schweizer, 2015; Ciszewska-Mlinaric *et al.*, 2016; Smolka *et al.*, 2018, e Laskovaia *et al.*, 2017). Dessa maneira, ao se referir a uma ou a outra, ambas podem ser percebidas como complementares, concomitantes, ou, ainda, sequenciais ou simultâneas.

De modo contrário, Sarasvathy (2001b, 2008), Dew *et al.* (2008) e Read *et al.* (2009) entendem que ambas as abordagens são opostas, sendo as ações empreendedoras baseadas nas heurísticas e na expertise dos empreendedores, em conformidade com o defendido pelo artigo seminal de Sarasvathy (2001a). Por conseguinte, os comportamentos empreendedores do tipo *Effectuation* estariam, nessas pesquisas, vinculados à expertise (preferencialmente advinda de negócios anteriores), o que tornaria o empreendedor mais maleável para enfrentar os riscos, negligenciando o planejamento formal (empreendedores com comportamento do tipo *Causation*) e propensos a estabelecer parcerias para enfrentamento das contingências e viabilização de novos negócios.

Outros artigos abordam o *Effectuation* como lógica preferencial para as ações empreendedoras, entendendo que tanto os empreendedores experts como os novatos podem adotar essa lógica de ação, caracterizada pela tolerância às perdas, valorização das alianças estratégicas, exploração de contingências e imprevisibilidade do futuro (Sarasvathy & Dew, 2005; Wiltbank *et al.*, 2009; Andersson, 2011; Blekman, 2011; Chandler *et al.*, 2011; Evers & O'Gorman, 2011; Brettel *et al.*, 2012; Faiez & Younes, 2012; Fisher, 2012).

De modo igual, os autores Blauth *et al.* (2014); Engel *et al.* (2014); Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014); Sarasvathy *et al.* (2014); Appelloff *et al.* (2016); Deligianni *et al.*, (2017); Welter

et al. (2016); Werhahn *et al.* (2015); Roach *et al.* (2016); Laine e Galkina (2017); Long *et al.* (2017) mantêm o mesmo entendimento de que tanto novatos como experts podem adotar indistintamente o *Effectuation*.

Esses estudos, abarcados pelos 39 artigos selecionados, em certos aspectos, testificam a percepção de que as predileções dos empreendedores fazem com que uma lógica (*Causation* ou *Effectuation*) não possa ser simplesmente considerada melhor ou pior do que a outra, mas que a propensão está condicionada a fatores específicos, seja pelo contexto decisório, seja por conjunturas do próprio empreendimento. Assim, qualquer escolha estará subordinada ao papel das heurísticas do empreendedor e suas percepções acerca de cada alternativa (Schweizer, 2015; Ortega *et al.*, 2017).

Outros estudos acerca dos tipos *Causation* e *Effectuation* podem ser observados em Brettel *et al.* (2012), que analisaram o *Effectuation* frente ao comportamento de projetos de pesquisa em desenvolvimento; Wiltbank *et al.* (2009) e Brettel *et al.* (2012), que focaram em empreendimentos com investimento-anjo; e Deligianni *et al.* (2017), que trataram das estratégias de mercado e de desenvolvimento de produtos.

Pesquisadores como Werhahn *et al.* (2015) empreenderam estudos acerca de orientação estratégica em corporações; Engel *et al.* (2014) se concentraram em pesquisas sobre a autoeficácia empreendedora; Gabrielsson e Politis (2011) focaram nas motivações para a escolha de carreira; DeTienne e Chandler (2010) associaram o *Effectuation* a estratégias de saída do empreendimento; Harms e Schiele (2012), Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014), nas estratégias de internacionalização de empresas; e Fisher (2012), Welter *et al.* (2016), nas de exportação.

A partir do ano de 2017, percebeu-se um aumento significativo de estudos acerca do tema *Effectuation*. Ao utilizar as mesmas palavras no Scopus (*causation and effectuation and entrepreneur**), esse incremento de trabalhos publicados foi da ordem de 56,87%, configurando o dinamismo e a atualidade do tema.

Outras pesquisas foram realizadas por Jisr e Maamari (2017), que examinaram o *Effectuation* aplicado à gestão do conhecimento; Laskovaia *et al.*, (2017), cujo estudo tratava do papel mediador da lógica cognitiva na explicação do desempenho do empreendimento em diferentes contextos culturais; Long *et al.* (2017), que viram os efeitos dos padrões de descoberta de oportunidades e a inovatividade da oportunidade empreendedora no processo de tomada de decisão de *Effectuation* para a criação de novos empreendimentos.

Ortega *et al.* (2017), por sua vez, procuraram aplicar a perspectiva de *Effectuation* à área de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD), ligando as lógicas de *Effectuation* e *Causation*

aos vários processos de desenvolvimento de produtos, considerando seus variados graus de inovação e incerteza (*exploitation*, *exploration* e opções de alavancagem). E Quiroga Fernandes, Hohyama e Tran (2017) objetivaram investigar como os empreendedores efetuam a tomada de decisões, usando *Causation* ou *Effectuation* para responder à incerteza do mercado em indústrias de alta tecnologia.

De forma complementar, Engel, van Burg, Kleijn e Khapova (2017) mostraram que, no desenvolvimento de carreiras, também foi constatada uma tendência na adoção de lógicas semelhantes ao raciocínio de *Causation* ou *Effectuation*, sendo que, mesmo antes de o indivíduo entrar em atividade empreendedora, ele pode acumular experiências que vão direcioná-lo, predominantemente, para uma das lógicas.

Estudos polêmicos, como o uso das lógicas de ação do tipo *Causation* e *Effectuation* para o desenvolvimento industrial, com base no terceiro setor, para aprovar a venda e o uso de *Cannabis sativa* (maconha ou *marijuana*) recreativa, em um novo empreendimento de varejo de jovens empreendedores (Sugheir & Neupert, 2017), indicam que, apesar de serem abordagens relevantes (*Causation* e *Effectuation*) como teoria do empreendedorismo, ainda não constituem estudos inovadores. Por isso, a opção continua sendo pelos trabalhos seminais de Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), cujas lógicas são aplicadas principalmente em contextos empreendedores diferentes (por exemplo, culturas, tipos de empresas, exportação, redes relacionais, desenvolvimento de mercados e produtos, estratégia, internacionalização ou bricolagem) ou aspectos relacionados à tomada de decisão, orientação empreendedora e comportamentos cognitivos dos empreendedores.

Recentemente, outros fluxos teóricos foram estabelecidos, como os de Johannisson (2018), que estudou o uso da lógica do *Effectuation* aplicada a negócios sociais; os de Bojica, Ruiz Jiménez, Ruiz Nava e Fuentes-Fuentes (2018), com pesquisas desenvolvidas sobre bricolagem e geração de oportunidades; e os de Prashantham, Kumar, Bhagavatula e Sarasvathy (2019), que avaliaram a distinção causal-*effectual* na construção de redes e para o aumento da velocidade de internacionalização de empresas.

Como teoria, inferimos que o *Effectuation* esteja hoje sendo encaminhado para um estágio intermediário de desenvolvimento teórico e empírico (Perry *et al.*, 2012), contribuindo para a evolução dos estudos acerca do empreendedorismo que, de forma geral, vêm evoluindo desde os anos 2000. Isso torna essa área de pesquisas próspera e bem-sucedida (Landström *et al.*, 2012; Landström & Harirchi, 2018a).

Essas pesquisas procuram consolidar características e/ou comportamentos predominantes dos atores sociais envolvidos, ao tomarem as decisões, ou em suas ações empreendedoras

dentro de contextos diversos, em oposição ao enfraquecimento do empreendedorismo por conta de fatores institucionais (Swedberg, 2000), defendido por alguns autores; ou, até mesmo, a obsolescência da função empreendedora (Goss, 2005), embora seja reconhecida a premissa de que “qualquer atividade social tem dimensões estruturais, cognitivas e emocionais” (Goss, 2005, p. 211). Isso instiga a realização de pesquisas que discutam, de forma mais consistente, a relevância dos aspectos afetivos e cognitivos para o comportamento dos sujeitos nas abordagens do tipo *Causation* e/ou *Effectuation*.

Na próxima seção, revisitaremos a teoria multidisciplinar acerca desses aspectos (afetivos e cognitivos), com vistas a examinar como esses construtos variam em conceitos e ocorrência, e como atuam sobre o comportamento dos empreendedores dos tipos *Causation* e/ou *Effectuation*.

2.4 ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS: EM BUSCA DA COMPREENSÃO DA INDISSOCIABILIDADE DESSES CONSTRUTOS

A cognição pode ser delineada como “todos os processos pelos quais a entrada sensorial é transformada, reduzida, calculada, armazenada, recuperada e usada” (Neisser, 1967, p. 4). Reforçando esse conceito, na ciência, a cognição é determinada pelos processos mentais, que abarcam a atenção, as lembranças, o uso e o entendimento da linguagem, a resolução de problemas e a tomada de decisão (Kuratko *et al.*, 2015).

Tal definição é semelhante à de Matlin (2012), que interpreta a cognição como um processo mental por meio do qual se pode adquirir, conservar, transformar e utilizar a informação para a consecução de ações, como, por exemplo, tomar decisões ou elucidar problemas.

Isso corrobora as descobertas da neurociência (neuroimagem cerebral), cujas evidências permitem observar atividades cerebrais relevantes, quando se pensa e se raciocina (Lottridge, Chignell, & Jovinic, 2011); no momento em que se põe em prática qualquer decisão (Haxby *et al.*, 1994); e também da psicologia, para a qual os processos cognitivos são imprescindíveis ao comportamento dos indivíduos (Weiten, 2016).

Os aspectos cognitivos têm sido estudados no empreendedorismo porque sua influência foi legitimada no processo de detecção e de interpretação das informações (Hunt *et al.*, 1989; Hayes & Alinson 1998; Tennant, 1998, 2003, 2006), no reconhecimento de oportunidades (Van Den Broeck *et al.*, 2003).

Esses aspectos também têm sido estudados na criatividade e na inovação (Bressant & Tidd, 2009), na resolução de problemas e no relacionamento interpessoal (Witkin *et al.*, 1997), na constituição de ideias, na obtenção e utilização dos recursos, bem como nos processos decisórios e demais ações empreendedoras (Mitchell *et al.*, 2002), variando de pessoa para pessoa, dependendo da especificidade do contexto (Mitchell *et al.*, 2007).

Uma tendência observada na área da psicologia, acerca das pesquisas de empreendedorismo, são os estudos de cognição combinados às habilidades individuais, como elemento de diferenciação; e os estilos cognitivos e a inteligência voltada às atividades práticas (Armstrong & Hird, 2009; Baum, Bird, & Singh, 2011; Gorgievsk & Stephan, 2016).

Na concepção de Baron e Shane (2015), o sistema cognitivo mais fundamental para o armazenamento de informações é a memória; e os autores entendem que a vida, sem a memória, seria inconcebível. Com a ausência da memória, não seria possível recuperar o passado, apropriar-se de e fixar novas informações, elucidar problemas ou planejar o futuro.

Sobre a utilização da cognição na área de empreendedorismo, Busenitz e Barney (1997), Baron (1998, 2000), Simon *et al.* (2000) e Gaglio e Katz (2001) estudaram os processos de tomada de decisão e o uso das heurísticas nas situações em que prevaleciam as incertezas frente às complexidades, demandando assertividade para uma ação empreendedora menos racional, com alto grau de informalidade e embasada na experiência. Já Kickul, Gundry, Barbosa e Whitcanack (2009), por sua vez, abordaram o uso das cognições como indicadores da intuição.

De forma equivalente, o surgimento de intenções empreendedoras (Bird, 1988; Katz, 1992) advém da combinação de elementos, como a percepção individual da existência de oportunidades de sucesso; dos controles comportamentais e das heurísticas, como fatores para interpretar situações e tomar decisões empreendedoras, o que pode ser tipificado como cognição empreendedora (Busenitz & Lau, 1996; Forbes, 1999).

Isso robustece a percepção de que as ações empreendedoras, frente às incertezas, são fruto da cognição – que também sofre influência de valores culturais, do contexto social, bem como das circunstâncias pessoais dos empreendedores, constituindo-se como fatores que impulsionam a exploração de oportunidades, mesmo diante de riscos eminentes (Busenitz & Lau, 1996; Omorede, Thorgren, & Wincent, 2015).

Inferimos, portanto, que o comportamento empreendedor deve se caracterizar como uma realidade inclusiva e abrangente, considerando o indivíduo em cada situação (contexto), a partir de suas cognições e motivações (Mitchell *et al.*, 2007); ou como uma lógica, descrita como *Effectuation*, na qual o pensamento e a ação atuam de forma conjunta, na tentativa de gerar um dos vários resultados possíveis perante um futuro imprevisível (Sarasvathy, 2001a, 2008).

As heurísticas representariam, assim, as estratégias mentais simplificadas e subjetivas, que os empreendedores utilizam para: julgar as probabilidades de determinados eventos e tomar decisões (Tversky & Kahneman, 1973, 1974; Mitchell *et al.*, 2002); identificar e criar novos produtos ou serviços, preparando os recursos necessários para dar início e fazer crescer os negócios (Mitchell *et al.*, 2002); e delinear inferências (Baron & Shane, 2015), com possibilidades de sucesso e frutificação de resultados superiores, comparativamente a um modelo lógico-racional de ação empreendedora (Mitchell *et al.*, 2007).

Nesse sentido, ainda há um conceito adicional, que versa sobre a disponibilidade heurística, isto é, a facilidade, a vivacidade e a eficiência em trazer informações mais relevantes para a mente (Rothman & Hardin, 1997).

Assim, quanto mais eficiente for esse processo, maior será o impacto face às decisões e julgamentos. Ademais, quanto mais informações forem enviadas à mente, maior será a importância atribuída a elas (Rothman & Hardin, 1997).

Obviamente, a maioria dos aspectos cognitivos não pode ser considerada racional; ao contrário, há muitos vieses e distorções que, de forma inevitável, aumentam as possibilidades de erros ou falhas de julgamento, capazes de fazer o empreendedor excessivamente confiante não perceber certos riscos ao iniciar seu negócio (Simon *et al.*, 2000), tendendo, também, a “[...] ignorar evidências que se opõem a suas crenças ou suposições” (Kaffka & Krueger, 2018, p. 212).

Forbes (1999), sob outra perspectiva, analisou artigos científicos nos quais os aspectos cognitivos (percepção e interpretação) seriam elementares para a criação de novos empreendimentos, em estágio de pré-fundação, fundação ou pós-fundação, a partir do discernimento entre as características da personalidade dos empreendedores (McClelland, 1961; Begley & Boyd, 1987), com foco nos seus atributos e ações individuais e singulares (Gartner, 1988; Baron & Shane, 2015), bem como no modo de pensar de cada um (Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz, 1994).

Há, também, pesquisas relacionadas aos aspectos cognitivos, que foram pormenorizadas sob o prisma do “alerta empreendedor”, que diz respeito a perceber, sem buscar, e se apropriar de oportunidades até então negligenciadas (Kirzner, 1973, 1979, 1985; Gaglio & Katz, 2001). Atribui-se a esse empreendedor um estado de alerta, que o faz absorver, interpretar mentalmente com maior clareza e antecipar determinados resultados. O alerta empreendedor é, em suma, “um conjunto distinto de habilidades perceptivas e de processamento de informações e um mecanismo cognitivo que conduz o processo de identificação de oportunidades” (Gaglio & Katz, 2001, p. 95).

Ratificando esse raciocínio, Baron (2006) constata que o arcabouço cognitivo de alguns empreendedores os faz capazes de conectar pontos, reconhecer determinados padrões e variações nos rumos do mercado, e inferir acerca de grupos de consumidores ainda não atendidos. Isso os tornaria capacitados para a compreensão e a exploração de oportunidades (Mitchell et al., 2007).

Hayes e Allinson (1998), Van Den Broeck et al. (2003) argumentam, ainda, que o estilo cognitivo é o modo preferencial para a captura, o processamento, a interpretação e o uso das informações relevantes. Isso é fundamental para a criação de um modelo mental que, em última análise, pode guiar julgamentos, conclusões e ações (Hunt et al., 1989). E, de modo adicional, tal modelo instiga o aprendizado e o relacionamento com outras pessoas (Witkin et al., 1997).

Algumas características cognitivas são também reconhecidas por Bressant e Tidd (2009), que as consideram habilidades imprescindíveis à criatividade e à geração da inovação. São elas: a necessidade de atenção e a percepção, para a obtenção e a propagação da informação; a inteligência, a expertise e a capacidade para interpretar, aferir e utilizar a informação; a busca de um uso funcional e benéfico para dar significado à informação ou descartá-la, quando não for mais necessária, ou para fazer parte de rotinas e comportamentos; o uso da informação para a solução de problemas (durante desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produto ou processo, por exemplo); uso do improvisado, da autonomia comportamental, da experimentação, da ponderação e da ação.

Cada indivíduo é único e os diferentes estilos cognitivos podem fazer a distinção no processo criativo e empreendedor, levando a comportamentos mercantis ou não mercantis, como, por exemplo, não correlacionar habilidades com as competências necessárias ao cargo, empregar pessoas com base em impulsos etc. Nesse sentido, o empreendedor com maior experiência talvez esteja mais capacitado para se esquivar de problemas (Julien, 2010).

Alguns autores atestam essa assertiva da experiência anterior como relevante nos estudos associados aos aspectos cognitivos, afirmando que empreendedores experientes desenvolvem estruturas cognitivas de processamento, transformação e uso da informação e do conhecimento de maneira bastante superior, quando comparados a indivíduos não empreendedores (Mitchell, 1994; Mitchell et al., 2000; Mitchell et al., 2007).

Outra linha de pesquisa dos aspectos cognitivos em empreendedorismo é a da metacognição – um aspecto cognitivo de categoria superior ou de segunda ordem (Weinert, 1987), que aborda a maneira pela qual os empreendedores conhecem e reconhecem em si mesmos (Keith & Frese, 2005) as suas ações, incumbências e eventos em seus ambientes, com a finalidade de viabilizar um funcionamento cognitivo efetivo e resiliente frente ao feedback de

ambientes dinâmicos e complexos (Flavell, 1979; Haynie & Shepherd, 2009; Haynie, Shepherd, & Patzelt, 2012).

A atividade do pensamento metacognitivo diz respeito, então, ao indivíduo como protagonista da própria aprendizagem (Jacobs & Paris, 1987), e como um ser autoconsciente, capaz de pensar em voz alta (Ericsson & Simon, 1980), de “refletir, ser estratégico, planejar, ter um plano em mente, saber o que sabe, fazer um auto monitoramento” (Guterman, 2002, p. 286), com o objetivo de agir e atuar sobre uma realidade em processo de mudança (Schraw & Dennison, 1994).

Um exemplo empreendedor de uso metacognitivo está, decerto, nas atividades e ações que um empreendedor do tipo Effectuation utilizaria para a resolução de um problema. O processo de escolha por uma linha de ação effectual passa por uma avaliação das potenciais contingências a serem enfrentadas e alternativas diversas para atingir determinado objetivo (Sarasvathy, 2001a). Isso já é classificado como cognitivo; no entanto, antes mesmo que esse empreendedor tome a sua decisão, ele deverá pensar em voz alta sobre a tarefa (Ericsson & Simon, 1980), o que é uma característica metacognitiva.

As pesquisas de metacognição (Flavell, 1979) foram complementadas por Haynie e Shepherd (2009), que não apenas aprofundaram esses estudos, como argumentaram em relação aos eventuais vieses e limitações frente às heurísticas e aos atalhos mentais, utilizados pelos empreendedores, tratando-os como uma “ponte” entre os mecanismos cognitivos dos empreendedores e a adaptabilidade cognitiva (Haynie & Shepherd, 2009; Grégoire, Corbett, & McMullen, 2011).

Tais fatores, então, amparam as ações e decisões empreendedoras e autorregulam os aspectos cognitivos em ambientes incertos e dinâmicos. Desse modo, quanto maior a consciência metacognitiva, mais adaptado estaria o empreendedor aos contextos de mudanças do ambiente.

Neste sentido, a adaptabilidade cognitiva atua à medida

[...] que os indivíduos são dinâmicos, flexíveis, autorregulados e engajados no processo de geração de múltiplas estruturas de decisão focadas em variações de sensoriamento e processamento em ambientes, selecionando posteriormente entre essas múltiplas alternativas para efetivamente interpretar, planejar e implementar uma ampla variedade de objetivos pessoais, sociais e organizacionais no contexto de uma realidade em mudança. (Haynie & Shepherd, 2009, p. 709).

Haynie e Shepherd (2009), ao conceituarem a adaptabilidade cognitiva, alicerçam-se em cinco dimensões teóricas da metacognição, que são:

- 1) orientação aos objetivos pretendidos pelos empreendedores, que são interpretados como função ou efeito dos ambientes onde eles tiveram origem;
- 2) conhecimento metacognitivo, que acontece quando o empreendedor acredita em si mesmo, nos outros indivíduos, nas atividades e na estratégia, durante o processo de gerar arcabouços de decisão para deduzir, planejar e instituir metas em um ambiente de mudança;
- 3) experiência metacognitiva, baseada na afetividade (emoções e intuições) e relacionada à atividade cognitiva, na qual os eventos passados, as experiências precedentes, as memórias e a intuição podem ser utilizadas como recurso de decisão em contextos semelhantes;
- 4) escolha metacognitiva, que são processos metacognitivos de raciocínio, memória, conhecimento e experiências anteriores, geradores de múltiplos *frameworks* para viabilizar a melhor alternativa de tomada de decisão sob incerteza;
- 5) monitoramento das ações metacognitivas ocorridas durante e após a adoção para a reavaliação das escolhas e como base experiencial (feedback) para fatos futuros, em que poderá ser inevitável administrar novas mudanças.

Resumidamente, na Figura 7, estão os principais estudos conceituais abordados neste trabalho, acerca da cognição, na área de empreendedorismo.

AUTORES	CONCEITOS ASSOCIADOS
Hunt <i>et al.</i> , (1989); Hayes e Alinson (1998); Tennant (1998, 2003, 2006); Baron (2006).	Capacidade empreendedora para a detecção e interpretação de informações relevantes.
Witkin <i>et al.</i> , (1997).	Capacidade para a resolução de problemas e o relacionamento interpessoal.
Busenitz e Barney (1997); Baron (1998, 2000); Simon <i>et al.</i> (2000) e Gaglio e Katz (2001).	Potencial para a tomada de decisão e o uso das heurísticas nas situações de incerteza.
Kirzner (1973, 1979, 1985); Gaglio e Katz (2001).	Competência do uso das cognições para a percepção, busca e apropriação de oportunidades anteriormente negligenciadas (Alerta Empreendedor).
Mitchell <i>et al.</i> (2002).	Competências para constituição de ideias, obtenção e utilização dos recursos nos processos decisórios e demais ações empreendedoras.
Van Den Broeck <i>et al.</i> , (2003).	Reconhecimento e interpretação de oportunidades empreendedoras.
Weinert (1987); Flavell (1979); Keith e Frese (2005); Haynie e Shepherd (2009); Haynie <i>et al.</i> (2012).	Uso da metacognição, que estimula o conhecimento e reconhecimento de características pessoais do empreendedor.
Kickul <i>et al.</i> (2009).	O uso das cognições como indicador da intuição do empreendedor.

Bressant e Tidd (2009).	Potencialidade para o estímulo da criatividade e da inovação.
-------------------------	---

Figura 7. Principais estudos conceituais acerca da cognição na área de empreendedorismo
Fonte: Elaborada pelo autor.

Constatamos, pois, que os estudos na área de empreendedorismo têm até então privilegiado os aspectos cognitivos do empreendedor, em detrimento dos aspectos afetivos, em um dualismo, uma dicotomia inexplicável, já que estudos multidisciplinares constataram a indivisibilidade entre os dois aspectos (Piaget, 1968, 2014; Nassif *et al.*, 2010; Nassif, 2014), a interdependência (Vygotsky, 1996, 2010) e a contínua interação (Forgas, 2000, 2002). A seguir, serão revistas as conexões entre a cognição e o afeto.

É fato que emoção e razão, inteligência e afetividade (Wallon, 1986), corpo e mente (Espinosa, 2008) estão conectados (Wallon, 1986). Darwin (1872) alegava que havia uma relação íntima entre as emoções (afeto) e suas manifestações junto ao cérebro e ao coração (cognição); dessa maneira, a afetividade poderia ser tomada como motor da ação (Piaget, 2005) e o afeto, por consequência, influenciaria de maneira direta a cognição, a criatividade (Isen, 2000) e também as ações empreendedoras no reconhecimento de oportunidades (Kirzner, 1979), na aquisição de recursos (Shane, 2003), na ampliação das redes sociais (Shane & Eckhardt, 2005) e na tomada de decisão (Hayton & Cholakova, 2012) para a abertura de novos negócios (Baron, 2008).

O afeto pode ser definido como o sentimento, propriamente dito, e, sobretudo, as emoções e as várias propensões, abrangendo as tendências superiores e, de maneira singular, a vontade (Piaget, 2014); mas também um conjunto de emoções, sentimentos e pulsões (Espinosa, 2008); e, ainda, qualquer tipo de emoção ou sentimento relacionado às ideias ou a um agregado de ideias (Vygotsky, 2010).

Por conseguinte, para Vygotsky (1996), a cognição e a afetividade, no funcionamento psicológico, estariam unificadas, pois a forma de pensar e o sistema de conceitos são impostos pelo ambiente circundante, o que inclui os sentimentos. Além disso, quando um sentimento é nomeado (ciúme, cólera, afronta, insulto.), ele sofre variações, que mantêm certa conexão com os pensamentos.

Assim sendo, cognição e afetividade são vinculadas e dependem das concepções praticadas pela inteligência; e, de forma equivalente, a evolução da inteligência é dependente das estruturas afetivas (Wallon, 1986; Dolle, 1979). Nesse sentido, Wallon (1986) defende que

há uma variação ao longo do desenvolvimento do indivíduo, sendo ora a cognição dominante; ora, a afetividade.

É perceptível que cada um dos aspectos, ao reaparecer como atividade dominante em um estágio, incorpora as aquisições realizadas pelo outro, em um movimento constante de construção e em um permanente processo de integração e diferenciação. Arantes (2002) defende essa perspectiva, entendendo que essa concepção integrada rompe a simples valoração cartesiana de emoções, a dicotomia entre a incoerência, cuja atividade motora e intelectual sofre perturbação, e a positividade, cuja atividade sobre as ações é energética. Busca-se, então, compreendê-las, doravante, pelo entendimento de suas funções, conferindo-lhes um papel central na evolução da consciência de si, que concebe as emoções como um fenômeno psíquico e social, além de orgânico.

À vista disso, as emoções podem ser compreendidas como adaptativas e funcionais e parecem ter a função de auxiliar os indivíduos na identificação de informações relevantes, na estruturação das atividades cognitivas e no comportamento subsequente, incluindo as tomadas de decisão racionais, sob risco e incerteza (Li, Ashkanasy, & Ahlstrom, 2014).

A neurociência também deu sua colaboração para o tema, ao reconhecer a interação entre emoção, intuição e cognição (Damásio, 1986; LeDoux, 1996; Cohen, 2005; Phelps, 2006; Cagnin, 2008b). Assim, a emoção desempenha um papel importante para que a intuição (processo cognitivo rápido) ocorra, fazendo com que indivíduos cheguem a determinadas conclusões, mesmo sem ter discernimento das etapas lógicas.

Podemos, portanto, inferir que “a emoção transmite informações cognitivas, de forma direta e por intermédio dos sentimentos” (Damásio, 1996, p. 11). Ou, como sintetiza Dolle (1993), ao reconhecer que a afetividade como uma força propulsora do conhecimento: que, no cérebro, nada pode ser abordado sem que se pondere o conjunto.

Na área do empreendedorismo, a interface entre os aspectos afetivos e cognitivos é pautada pela afirmação de que “os sentimentos moldam o pensamento e o pensamento molda os sentimentos” (Baron, 2008).

Desse modo, os conceitos de afeto – positivo, negativo e neutro – são associados às ações de empreendedores na abertura de novos negócios, como, por exemplo: nas tomadas de decisão, nos julgamentos e na criatividade (Isen, 2000; Bressant & Tidd, 2009; Perry-Smith & Coff, 2011); na busca de informações relevantes e geração de conhecimento (Foo *et al.*, 2015); no reconhecimento de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003; Shane, 2012a; Tang *et al.*, 2012); na busca de redes sociais relacionais mais intensas e mutuamente vantajosas

(Elfring & Hulsink, 2003); e na demanda por recursos financeiros e humanos (Baron, 2008), que são essenciais na estruturação de novos negócios (Shane, 2003).

Inicialmente, as pesquisas se concentraram nos empreendedores individuais, que estavam constituindo novos negócios, pois entendeu-se que estes seriam os maiores beneficiários dos efeitos do afeto e, de maneira mais particular, dos estados afetivos sobre as suas ações (cognição), já que nos contextos de imprevisibilidade e elevada incerteza, o afeto direcionaria o equilíbrio das ações e a tomada de decisão (Baron, 2008; Foo, 2011).

Sendo assim, o afeto positivo, definido como uma disposição de sentimentos agradáveis ou de bom estado de ânimo (Estrada, Isen, & Young, 1994), ou mesmo as emoções positivas de grande energia, como o entusiasmo (Vygotsky, 2010; Nassif, 2014), foram sugeridos como responsáveis por significativos efeitos, comparando-se àqueles experimentados pelos afetos neutros ou negativos, conectados de forma incontestável às emoções negativas, a exemplo da raiva ou da tristeza (Nassif, 2014).

O afeto positivo ainda pode ter outro benefício, de acordo com a hipótese do humor como um recurso: amortecer o empreendedor contra os custos afetivos das más notícias (informações negativas), fazendo-o considerar as informações negativas com maior diligência e cuidado (Delgado Garcia *et al.*, 2015).

De maneira genérica, o afeto positivo estaria relacionado à maior sociabilidade, cooperatividade (tanto para si como em relação aos demais), à redução da agressividade e à predisposição para a resolução de contingências durante processos de negociação e, também, à cautela, em situações consideradas incertas e ameaçadoras (Isen, 1999, 2001).

Isen, Dubman e Nowicki (1987), Estrada *et al.* (1994), Isen (2000), Baron (2008), Baron e Tang (2011) destacam que a criatividade – definida por Bressant e Tidd (2009) como a criação e a comunicação de novas conexões, que possibilitam pensar em múltiplas possibilidades (novas e incomuns), na experimentação e no uso de diferentes pontos de vista, com a geração de alternativas de valor mensurável – e a inovação, são mais evidenciadas em indivíduos em que o afeto positivo é mais evidente.

Todavia, nas situações em que o desempenho criativo ou inovador esteja conectado ao reconhecimento ou a recompensas, o afeto negativo também poderia exercer influência, já que o indivíduo estaria predisposto a aumentar seu estímulo, com vistas a atingir os resultados (George & Zhou, 2002).

Ao contrário, para as ações empreendedoras, Baron (2008) presume que apenas o afeto positivo é facilitador da criatividade e da inovação, relacionando-as com o aumento na possibilidade de reconhecimento de oportunidades empreendedoras.

De forma similar, o afeto positivo estaria vinculado: (a) à propensão dos indivíduos em se envolverem em pensamentos heurísticos, resultando na tomada de decisões e respostas eficientes frente aos problemas (Park & Banaji, 2000), devido à percepção mais favorável das ideias, objetos e pessoas (Garcia-Marques, Mackie, Claypool, & Garcia-Marques, 2004); (b) à possibilidade de lidar de uma forma mais branda com o estresse intenso (Carver & Scheier, 2001); e (c) ao encorajamento da flexibilidade frente ao pensamento e na resolução de dificuldades (Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

O afeto também contribui para: a redução dos conflitos interpessoais de indivíduos que compartilham o mesmo local de trabalho, com bons resultados, quando se necessita empreender negociações (Barsade, 2002); a capacidade de tomadas de decisão mais rápidas (Erez & Isen, 2002; Baron, 2008); e o estímulo aos comportamentos proativos e esforços de negócio, fomentando uma visão de futuro do empreendimento, a fim de garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa (Grant & Ashford, 2008; Foo, Uy, & Baron, 2009; Baron, Hmieleski, & Henry, 2012).

Em contrapartida, Nigren, Isen, Taylor e Dulin (1996); Baron (2008); Baron, Hmieleski e Henry (2012); Delgado Garcia *et al.* (2015) alertam que o afeto positivo também pode causar problemas, quando, por exemplo, tornam o empreendedor demasiadamente otimista. Isso pode levá-lo a descartar certos aspectos negativos e tomar decisões equivocadas, negligenciando, inclusive, alguns cuidados, como o de considerar oportunidades como preferenciais, de forma prematura, enquanto outras, talvez, apresentassem maiores chances de sucesso.

No mesmo sentido, Grichnik, Smeja e Welpé (2010) alertam que, pelo fato de empreendedores, em fase de estruturação de seus negócios, terem pouco parâmetro acerca de tempo e esforços necessários para a consecução do negócio, buscam fazer estimativas, que podem ser inspiradas pelo afeto positivo, com a falácia do planejamento (Baron, 2008), constatando-se, com isso, uma provável inclinação de menosprezar o tempo exigido para executar as tarefas.

A esse respeito, Morris *et al.* (2012) ressaltam a relevância de se considerar o papel do afeto (sentimentos ou emoções) frente ao processo empreendedor, visto que a vida é repleta de eventos significativos, que interferem no equilíbrio emocional dos indivíduos. Nesses eventos, emoções distintas (alegria ou raiva, por exemplo) surgem e agem sobre a maneira de ação e o comportamento do empreendedor diante de determinados contextos. Os autores também destacam que essas experiências emocionais têm implicações para o entendimento da criação de novos negócios.

Na sequência, os termos afeto, emoções e sentimentos serão revistos, a partir dos objetivos deste trabalho, cuja base é a área de empreendedorismo, a fim de verificar se eles podem ser considerados semanticamente sinônimos, elementos complementares ou mesmo elementos subsequentes.

2.5. AFETO, EMOÇÕES E SENTIMENTOS

A revisão da literatura na área da psicologia evidencia não haver consenso em relação aos termos relacionados aos aspectos afetivos e sua abrangência. Entretanto, alguns autores (Dai & Stenberg, 2004) tomam a palavra afeto como sinônimo de estados ou fenômenos afetivos indefinidos (Cagnin, 2008a), como um termo subjetivo (Mandler, 1989), ou como palavra designadora da emocionalidade (Dorsch, Hacker, & Sapf, 2010).

Há, ainda, autores que postulam afeto a todas as espécies de emoções (Zajong, 1980) ou sentimentos vinculado às ideias (Vygotsky, 2010), o que nem sempre tem clara correspondência com os estados de humor, expressando-se por níveis de valência positiva ou negativa, conforme vivências subjetivas, sem uma qualificação de motivo do que o formou ou mesmo sua direção (Schwartz & Skurnik, 2003). Sendo assim, afeto seria definido como “qualquer espécie de sentimento e/ou emoção associada a ideia ou a complexos de ideias” (Cabral & Nick, 2006, p. 14).

Os fenômenos afetivos, conforme Scherer (2005, pp. 703-705) podem ser diferenciados das emoções, de cinco formas diferentes:

- 1) preferências: produzem sentimentos positivos ou negativos, sem especificidade, e com baixo impacto nos comportamentos dos indivíduos, exceto nas tendências de abordagem ou de evasão;
- 2) atitudes: podem ser concebidas como crenças ou predisposição, moderadamente duradouras, no que tange a objetos ou indivíduos específicos. Nesse caso, as atitudes podem estar relacionadas a coisas, eventos, indivíduos, grupos ou tipos de pessoas;
- 3) estados de humor: eventos de baixa intensidade, difusos e com dominância relativa e duradoura acerca de sentimentos subjetivos, que interferem no comportamento e na experiência dos indivíduos;
- 4) disposições de afeto: descreve a tendência de indivíduos experimentarem certos eventos de ânimo com frequência maior, ou a propensão em reagir com certos tipos de emoções, mesmo que provocados, como, por exemplo, irritabilidade ou ansiedade;

5) posturas interpessoais: são frequentemente desencadeadas por eventos, tais como encontrar alguém, mas são menos moldadas por avaliações espontâneas do que por disposições de afeto, atitudes interpessoais e – o mais importante – do que por intenções estratégicas. Assim, quando uma pessoa irritável encontra um indivíduo de quem não gosta, há grande probabilidade de a pessoa adotar uma postura interpessoal de hostilidade na interação, em comparação ao mesmo fato ocorrido com uma pessoa agradável.

Os fenômenos afetivos ou a afetividade podem ser considerados também sob uma forma mais integradora, pois os estados de ânimo, as emoções e o afeto são interpretados de forma agregada. De acordo com essa perspectiva, “os traços de personalidade são compostos por estados de ânimo e emoções; os estados de ânimo são compostos por emoções; e as emoções são consideradas a unidade mais básica dos fenômenos afetivos” (Rosenberg, 1998, p. 254).

De maneira adicional, Scherer (2005) e Rosenberg (1998) concebem os traços de personalidade como padrões persistentes, por meio dos quais os indivíduos captam a realidade e dirigem suas relações afetivas. Já os estados de ânimo (positivos, como, por exemplo, estar feliz; ou negativos, como estar infeliz), podem ser classificados como eventuais, sem causa definida, com baixa intensidade e de processo longo (menos duradouros, ocupando dias, apenas). Isso se reflete nos aspectos cognitivos, responsáveis pelas ponderações e pela tomada de decisão (Rosenberg, 1998).

A teoria do Appraisal (avaliação, em tradução livre), estudada por Arnold (1960), Frijda (1986), Levinthal e Scherer (1987), Lazarus (1991), e Delgado Garcia *et al.* (2015), pondera que uma análise cognitiva efetiva deve ter uma mediação entre o estímulo e o feedback afetivo, gerando, assim, uma resposta emocional apropriada.

Dessa forma, os afetos poderiam ser "elucidados e diferenciados com base na avaliação subjetiva de uma pessoa ou na avaliação do significado pessoal de uma situação, objeto ou evento em várias dimensões ou critérios" (Scherer, 1999, p. 637). Nessa teoria, afetividade e emoção são vistas com significados semelhantes, mas com foco nas interrelações com os aspectos cognitivos, como uma maneira de retratar o processamento emocional dos indivíduos.

Outrossim, o afeto tem sido concebido como proeminente no tocante à emoção (Wallon, 1986; Welpe, Spörrle, Grichnik, Michl, & Audretsch, 2012); todavia, determinados autores usam os termos afeto e emoção de forma intercambiável (Meyer, Schützwohl, & Reisenzein, 2001).

As emoções podem estar relacionadas a um estado com maior intensidade, de duração um tanto curta (Frijda, 1986; Lazarus, 1991), mas, com um conteúdo cognitivo explícito e uma causa definida (Forgas, 1995).

Dito de outra forma, as emoções se caracterizariam como estados afetivos alterados, autônomos e facilmente identificáveis (Forgas, 1995), “diferenciados em sua origem, intensidade e duração temporal, como por exemplo, as emoções medo e raiva” (Cagnin, 2008a, p. 114), com funções de acompanhar o bem-estar, regular a atenção e canalizar a motivação dos indivíduos (Smith & Kirby, 2001).

De forma específica, no entendimento de Santos (2003), o medo pode ser visto como uma emoção básica, própria de cada indivíduo e dependente de contextos pessoais para sua manifestação e intensidade, sendo, contudo, vinculado às crenças dos indivíduos e suas cognições.

Essa visão de vinculação aos contextos é compartilhada por Morgan e Sisak (2016), que observaram comportamentos semelhantes, quando o medo está associado ao fracasso ou na eminência de ocorrer. Dessa maneira, tal medo pode vir a comprometer as ações, as decisões e as atividades empreendedoras, em conformidade com os estudos de Cacciotti, Hayton, Mitchell e Giazitzoglu (2016).

Há também os comportamentos específicos ou movimentos representativos de ações, como os corporais, os faciais ou a entonação de voz (Zimbardo & Gerrig, 2003; Scherer, 2005) e os fisiológicos (LeDoux, 1996), endócrinos e imunológicos (Cacioppo, Klein, Berntson, & Hatfield, 1993).

Isso confirma a concepção da emoção como originadora da afetividade (Vygotsky, 2010), consoante a algo em movimento, no sentido de que a afetividade, por suscitar o desenvolvimento do intelecto, é legitimada como causa da atividade cognitiva (Piaget, 2005), constituindo, portanto, sistemas separados e precedentes à cognição (Zajong, 1985).

Esse entendimento é contrariado por uma visão teórica posterior, pela qual cognições gerariam as emoções e, dessa forma, um fator não aconteceria sem o outro, defendendo, com isso, a concepção de um sistema único entre cognição e emoção (Lazarus, 1991; Barsade & Gibson, 2007). De acordo com essa perspectiva, os processos mentais exerceriam influência sobre o comportamento dos indivíduos (Weiten, 2016).

São diversas as abordagens que a psicologia ofereceu para compreender as várias definições existentes, a fim de responder à questão: o que é a emoção? (James, 1884). Uma delas, nomeada como abordagem jamesiana ou fisiológica, infere que as emoções são tão-somente respostas fisiológicas, derivadas especialmente de processos cerebrais, centros

motores e sensoriais que, de alguma forma, provocam sentimentos e, em decorrência de mudanças corporais, geram a emoção (James, 1884, 1905, 1920).

Essa noção de emoção, todavia, é considerada equivocada, já que não se trataria de emoção resultante, mas de sentimento, e ambos não poderiam ser vistos como sinônimos (Scherer, 2000, 2005).

Outra abordagem, conhecida como adaptativa, darwinista, evolucionária ou psicoevolucionista, concebe as emoções como básicas, utilitárias, derivadas de um processo evolucionário de respostas biológicas frente às tarefas elementares da vida e os obstáculos do ambiente (Darwin, 1872; Ekman, 1992; Tomkins, 1995). De forma suplementar, as emoções são tidas como primordiais para a adaptabilidade dos indivíduos (Damásio, 1996).

Destacamos, também, as semelhantes expressões emotivas em diferentes culturas, ou seja, a alegria é, em geral, expressa com sorrisos; a raiva provoca alterações faciais, sobrancelhas retesadas; a tristeza leva à expressão corporal relaxada; e assim sucessivamente (Ekman, 2004; Miguel, 2015).

Essa abordagem, contudo, foi contestada pelo cognitivismo, cuja raiz de pensamento está em Platão (428-347 a.C.), que definiu como virtude a liberação e o intercâmbio dos prazeres e valores individualistas pelo conhecimento (Arantes, 2002; Nassif, 2014). Os cognitivistas argumentavam que os darwinistas, ao considerarem apenas o caráter evolutivo, não levavam em conta a ponderação de cada situação específica, que caracterizaria a emoção.

Dessa maneira, para cada situação, há uma adequação necessária e dependente da avaliação e interpretação individual. Por exemplo, um empreendedor que passa por um processo para instalar uma empresa em uma incubadora e não tem sua proposta aprovada, se ele assimilar que a competição era alta e a concorrência difícil, pode se sentir triste ao ser preterido para a vaga. Por outro lado, se ele se considerava apto, preparado e com proposta condizente com as exigências do processo seletivo, poderia se sentir injustiçado ou mesmo raivoso.

A abordagem denominada social-construtivista se alicerça nas ideias de Kant (1724-1804), que advertia sobre a impossibilidade da união entre a razão e a felicidade (Arantes, 2002). Essa abordagem concebe que “as emoções sejam adaptáveis conforme o ambiente social, as normas sociais vigentes e a cultura nas quais o indivíduo habita” (Russell, 1991, p. 444).

Desse modo, a cultura poderia porventura influenciar tanto emoções quanto as regras sobre quando mostrar, inibir e extrapolar as expressões emocionais (Ekman, 1972).

Com relação à abordagem comportamentalista, Descartes admitia a separação entre mente e corpo, razão e emoção (Arantes, 2002); no entanto, com relação às emoções, definiu e enumerou as paixões (Descartes, 1998). Os autores representativos, Watson (1970) e Skinner

(2011) entendiam que seriam os comportamentos os estimuladores das emoções e, sendo assim, ao ajustar esses comportamentos, as emoções estariam também regularizadas.

Skinner (2011) tomava as emoções como um estado do corpo, de forma que os sentimentos dos indivíduos estariam vinculados a determinados eventos do sistema nervoso, os quais seriam relevantes para a salvaguarda do organismo, quando ele tivesse contato com contingências. Nesse caso, “as emoções são encaradas como resposta a um estímulo observado, não como um estado do organismo” (Longhi, 2011, p. 16).

A Figura 8, a seguir, traz um resumo das raízes das abordagens teóricas da psicologia sobre as emoções.

Abordagem	Raiz histórica	Emoção vem a ser	Aspectos estudados
Fisiológica ou jamesiana.	James (1884, 1905, 1920).	...um estado de consciência corporal.	Aspectos biofisiológicos.
Adaptativa, darwinista, evolucionária ou psicoevolucionista.	Darwin (1872)um mecanismo para viabilizar tarefas básicas e adaptativas.	Emoções básicas associadas a mecanismos neurais.
Cognitivista.	Platão (428-347 a.C.) e Aristóteles.	...uma maneira de avaliar o mundo externo e interno.	A avaliação cognitiva e das relações entre os componentes que participam no processo avaliativo.
Social construtivista.	Kant (1724-1804).um mecanismo que sofre influências das redes sociais culturalmente impostas.	Aspectos clássicos da linguagem.
Comportamentalista.	Descartes (1596-1650).	...uma propensão à ação.	As percepções conscientes e os padrões comportamentais

Figura 8. Abordagens psicológicas da emoção
Fonte: Adaptada de Longhi (2011).

Em resumo, as emoções podem ser definidas como uma exteriorização de mudanças corporais ou cerebrais, ou seja, elas acionam um sistema cerebral que conduz a um comportamento; enquanto os sentimentos são a percepção subjetiva, individual e qualificadora dessas mudanças (Pinheiro, 2003). Sendo assim, “emoções e sentimentos são os sensores para o encontro, ou falta dele, entre a natureza e as circunstâncias” (Damásio, 1996, p. 15).

Os sentimentos podem ser explicados como uma atividade sensorial, como ver ou mesmo ouvir (Skinner, 2011), ou um estado psicológico de duração prolongada, que possui componentes psíquicos e mentais (Colman, 2015).

Sentimentos e pensamentos conscientes podem ser concebidos como congêneres, sendo ambos oriundos de processos mentais inconscientes; assim, a ação das emoções junto à razão é predominante, ao se comparar a razão relativamente às emoções (LeDoux, 1999). De maneira adicional, os sentimentos são alicerçados pelas crenças e estas se apoiam nos sentimentos (Frijda *et al.*, 2000).

Os sentimentos, como processo experiencial subjetivo, na visão de Scherer (2004, 2005), não podem ser tomados como sinônimos, mas devem ser entendidos como complementares de uma representação central da organização da resposta impulsionada pela emoção (Scherer 2004), ou uma vivência emocional abstrata, cujas emoções precederiam os sentimentos (Scherer, 2005).

Rosenberg (1998), por sua vez, tomou caminho oposto ao entender que as emoções seriam uma consequência dos fenômenos afetivos, ou, como complementou Wallon (1986), o afeto seria mais abrangente que as emoções e várias manifestações decorrentes da afetividade poderiam ser observadas.

Para Garcia-Marques (2001), os sentimentos seriam marcadores da intensidade afetiva e fariam parte das atitudes orientadoras das respostas de aproximação ou repulsa, frente a determinados estímulos, ou seja, a experiência emocional teria a função de sustentar ou reorganizar os sentimentos. Em contrapartida, Barsade (2002) e Vygotsky (2010) consideram os afetos e os sentimentos como termos indistintos.

No tocante à área do empreendedorismo, a emoção empreendedora tem sido compreendida, de forma indistinta, como afeto, emoções, estados de humor ou sentimentos, antecedentes, concomitantes ou consequentes da ação, com o significado de reconhecer, criar, avaliar, reformular ou explorar oportunidades empreendedoras (Cardon, Foo, Shepherd, & Wiklund, 2012).

Essa visão é consensual com as de Baron (2008), Podoyntsyna, Van der Bij e Song (2012), Delgado Garcia *et al.* (2015), que também não diferenciam os termos afeto e emoção.

De qualquer forma, o afeto é considerado imprescindível para a experiência empreendedora, à medida que tem o poder de impactar o indivíduo empreendedor, seja naquilo que ele cria, em termos de novos empreendimentos, seja em relação ao que se torna, enquanto indivíduo (Morris *et al.*, 2012).

Para Baron (2007), contudo, a afetividade, como parte integrante do comportamento empreendedor, refere-se ao humor e aos sentimentos temporários e moderados experimentados. As emoções tenderiam a ser mais intensas, duradouras e de alcance mais geral. De forma

análoga, Cortez, Ferreira, Ferreira e Araújo (2016) expõem a afetividade como os sentimentos que os indivíduos vivenciam ao longo de suas trajetórias.

Para outros autores, o afeto ocuparia uma categoria abrangente, que abarcaria a emoção (Gray & Watson, 2001; Petty, Gleicher, & Baker, 1991; Hayton & Cholakova, 2012), denotando, para todos esses autores mencionados, uma distinção entre os termos.

Retornando para a perspectiva teórica da área da psicologia, alguns estudiosos estabelecem que os termos afeto, emoções e sentimentos podem ser semanticamente equivalentes, de modo que o afeto, ao ser utilizado de forma genérica, refere-se às emoções e até mesmo aos sentimentos, como conceitos intercambiáveis (Zajong, 1980; Mayer, 1986; Petty *et al.*, 1991). Outros estudiosos, em contrapartida, a exemplo de Rogers e Kinget (1971), consideram os sentimentos como mais abrangentes, abarcando os aspectos afetivos.

Mandler (1989), Bower (1981), Forgas (1995), Ellis e Moore (1999), Scherer (2005) e Lottridge *et al.* (2011), por sua vez, consideram o afeto de maneira ampla, englobando as emoções. As emoções são vistas, nesse caso, como um conceito associado a uma classe mais abrangente de aspectos afetivos (Ekman & Davidson, 1994; Diener, 1999; Fredrickson, 2001), que englobaria as emoções e os sentimentos (Cagnin, 2008a, 2008b; Vygotsky, 2010).

Nesse sentido, a afetividade deve ser encarada como:

[...] uma dimensão do psiquismo humano que compreende um conjunto, complexo e dinâmico, de características particulares voltadas à valoração que se dá a uma pessoa, objeto ou experiência particular e que afetam o funcionamento psíquico do ser humano, tanto em um plano cognitivo, quanto em um inconsciente (Pinto, 2007, p. 13).

Para as finalidades desta tese, adotamos os conceitos de Mandler (1989), Bower, (1981), Ekman e Davidson (1994), Forgas (1995), Ellis e Moore (1999), Diener (1999), Fredrickson (2001), Pinto (2007) e Cagnin (2008a, 2008b), que entendem o afeto (ou afetividade) como um conceito amplo e não excludente, responsável por incorporar as emoções e os sentimentos, bem como quaisquer expressões de atributos, estados ou aspectos afetivos, conforme ilustra a Figura 9.

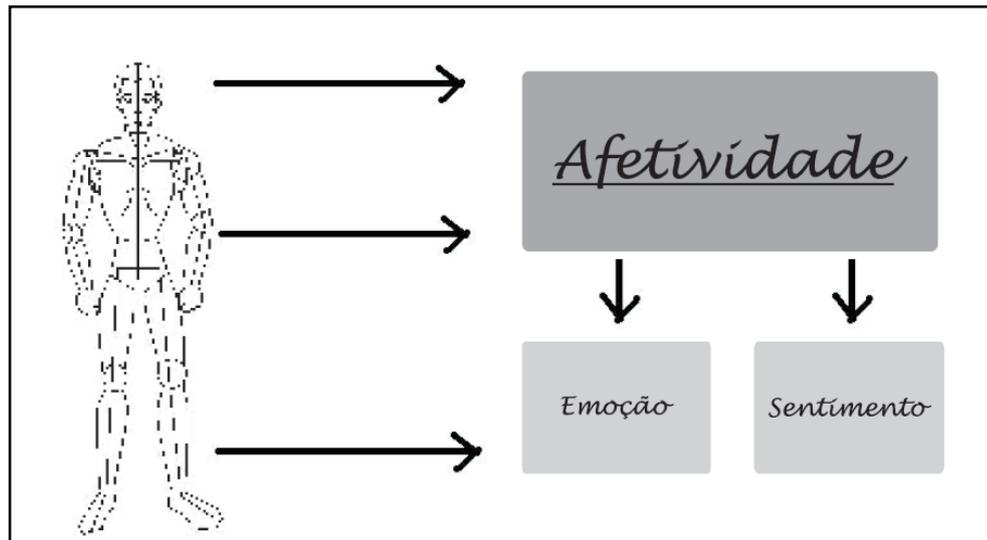


Figura 9. Emoções e sentimentos como parte integrante da afetividade

Fonte: Adaptada de Pinto (2007), com base em esquema cedido por Fábio Lúcio da Silva.

É inconteste que, com essas definições, não estamos valorando os aspectos afetivos em detrimento dos aspectos cognitivos, antes explorados, mas apenas reiterando a sua indivisibilidade frente ao propósito de estudo do comportamento empreendedor.

De forma idêntica, salientamos que as expressões “afeto(s)”, “afetividade” ou “aspectos afetivos” serão, neste trabalho, tidas como sinônimos (Cagnin, 2008a).

A seguir, na Figura 10, de forma sintética, estão os conceitos da psicologia associados aos aspectos afetivos.

Aspectos afetivos envolvidos	Autores	Conceitos associados
Emoções e sentimentos	James (1884, 1905, 1920).	Emoções como respostas fisiológicas, que geram os sentimentos; mudanças corporais geram a emoção.
Emoções	Darwin (1872).	Emoções derivadas de respostas biológicas. Diferentes culturas gerariam emoções semelhantes.
Emoções	Platão (428-347 a.C.), Arantes (2002), Nassif (2014).	Emoções devem levar em conta cada situação específica e a interpretação individual sobre os acontecimentos.
Emoções	Kant (1724-1804).	Emoções se adaptam conforme normas sociais, cultura e ambiente social.
Emoções	Descartes (1596-1650), Skinner (2011).	Separação entre a cognição e a emoção. Emoções seriam derivadas de mecanismos do sistema nervoso.
Afeto e emoções	Zajong (1980).	Afeto tido como todas as espécies de emoções. A afetividade é gerada pelas cognições, sendo, portanto, dois conceitos independentes.

Afeto e emoções	Wallon (1986), Welpel <i>et al.</i> (2012).	O afeto é considerado proeminente e abrangente em relação às emoções.
Afeto	Mandler (1989).	Afeto é sinônimo de fenômenos subjetivos, que incorporam as emoções.
Emoções	Lazarus (1991), Barsade e Gibson (2007).	Há um único sistema entre cognição e emoção. A cognição precederia a emoção, o que não, necessariamente, seria algo consciente.
Afeto	Bower (1981), Ekman e Davidson (1994), Forgas (1995), Ellis e Moore (1999), Diener (1999), Fredrickson (2001), Pinto (2007) e Cagnin (2008a; 2008b).	Afeto como um conceito amplo, que incorpora emoções e sentimentos.
Afeto e emoções	Petty <i>et al.</i> (1991), Hayton e Cholakova (2012).	Afeto é mais abrangente e abarca a emoção, mas os conceitos podem ser usados de forma intercambiável.
Afeto e emoções	Rosenberg (1998).	Afeto e emoções vistos como semelhantes. As emoções são consequentes do afeto.
Afeto e emoções	Meyer <i>et al.</i> (2001).	Afeto e emoções seriam conceitos intercambiáveis.
Sentimentos	Roger e Kinget (1971).	Os sentimentos são abrangentes e englobam os aspectos afetivos.
Afeto e sentimentos	Barsade (2002), Vygotsky (2010).	Afeto e sentimento são termos indistintos. Emoção origina a afetividade.
Afeto	Dai e Stenberg (2004).	Afeto é sinônimo de fenômenos afetivos indefinidos.
Afeto e emoções	Scherer (2005).	Afetos são considerados diferentes das emoções: em relação às preferências, atitudes, estados de humor, disposições de afeto, posturas interpessoais.
Afeto	Cabral e Nick (2006).	Afeto é qualquer espécie de sentimento e/ou emoção.
Afeto	Dorsch <i>et al.</i> (2010).	Afeto é designador de emocionalidade.

Figura 10. Conceitos associados aos aspectos afetivos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na próxima seção, destacaremos algumas pesquisas que integram os aspectos afetivos e cognitivos, na perspectiva dos tipos Causation e Effectuation. As teorias vistas estão recapituladas, de modo a identificar de que forma esses aspectos têm sido abordados e encaminhados para serem preditores do comportamento empreendedor.

2.6 PESQUISAS QUE INTEGRAM OS ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS NA PERSPECTIVA DOS TIPOS CAUSATION E EFFECTUATION

Com a pretensão de investigar se existem estudos que integram os aspectos afetivos e cognitivos, de forma conjunta, à perspectiva dos tipos *Causation* e *Effectuation*, buscamos um referencial teórico que balizasse este estudo em relação a essa questão.

Para tanto, a princípio, fizemos pesquisas na base de dados Scopus, com cada um dos vocábulos: *cognition*, *affective aspects*, *emotion*, *feelings*, *affect*, *affection*, *affectivity*, associados aos termos *Causation* ou *Effectuation*. Foram encontrados apenas cinco artigos (Figura 11), de 2008 a 2018, que atrelavam construtos afetivos ou emocionais à *Causation* ou *Effectuation*.

Essa mesma busca foi repetida na base de dados Web of Science, como artifício para tentarmos localizar algum trabalho adicional à pesquisa anterior, e os resultados foram idênticos, o que denota uma área de pesquisa ainda incipiente (Figura 11).

Convergência entre aspectos afetivos ou emocionais X Effectuation	Autores	Perspectiva teórica do artigo
Não correlaciona nenhum dos construtos. Menciona apenas a presença de emoções nas situações de fracasso empreendedor (discutindo, como técnica de ensino, aqueles sentimentos que surgem quando da eventualidade de hipotéticas perdas empreendedoras).	Duening (2010).	Desenho curricular de ensino de empreendedorismo, preconizando uso do <i>Effectuation</i> .
Embora a teoria de base considerasse a relevância dos aspectos afetivos, e a sua relação intrínseca com as emoções, de forma concreta, esses aspectos emocionais não foram, de forma consistente, relacionados ao <i>Effectuation</i>	Lockyer e Adams (2014).	Aborda afeto ou emoção sendo apreciado em conjunto com a abertura de novos negócios, utilizando <i>Effectuation</i> ; trata de um programa de graduação acadêmico de educação empreendedora do Reino Unido.
Faz menções rasas acerca de utilização do <i>Effectuation</i> por empresas familiares e apenas, de forma tangente, menciona que as emoções ligadas à integridade da família, à harmonia, à superação de conflitos, à reputação, às prioridades e comprometimentos econômicos comuns, são emoções que estão presentes nesse tipo de empreendimento. Não correlaciona os construtos.	Miller Steier e Breton-Miller (2016).	Uso do <i>Effectuation</i> em empresas familiares.
Emoções são vistas como complementares em relação às cognições e não intrinsecamente relacionadas. Pouco conclusivos acerca dessas emoções, de sua relevância e vinculação frente às decisões empreendedoras. O uso de <i>Effectuation</i> por diferentes gêneros.	Frigotto e Valle (2018).	Retrata a temática das cognições, emoções e <i>Effectuation</i> e aborda o papel do gênero, vinculando os diferentes comportamentos frente às decisões empreendedoras, em situações de risco e incerteza, adotando o <i>Effectuation</i> como <i>framework</i> .
Há semelhanças entre modelo de Uppsala e <i>Effectuation</i> ao estabelecer redes relacionais. Os autores não correlacionaram os aspectos da confiança afetiva ao <i>Effectuation</i> .	Fiedler <i>et al.</i> (2017).	Aborda os aspectos da confiança afetiva e cognitiva entre os <i>stakeholders</i> no contexto de internacionalização de pequenas e médias empresas, em mercados emergentes (modelo de Uppsala).

Figura 11. Estudos que continham conceitos afetivos ou emocionais associados a *Effectuation*
Fonte: Elaborada pelo autor.

Mesmo inferindo que a pesquisa sobre *Effectuation* tenha observado, em sua maioria, fundamentalmente as cognições dos indivíduos na ação empreendedora, ao se considerar a indissociabilidade entre os aspectos cognitivos e os aspectos afetivos e/ou emocionais (Piaget, 1968, 2014; Nassif *et al.*, 2010; Nassif, 2014), seria imperioso examinar as múltiplas influências entre esses construtos que, de maneira associada, poderiam atuar junto ao comportamento empreendedor, conforme a proposta desta tese.

O empreendedorismo tem sido definido como um processo cognitivo (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003) e poucos trabalhos têm explorado a relação entre a ação empreendedora e os aspectos afetivos (Baron, 2008; Nassif, 2014). No entanto, admite-se que o comportamento empreendedor não é apenas impactado por predisposições cognitivas estáveis (como o otimismo ou a propensão ao risco, por exemplo), mas, de forma conjunta, por vivências emocionais ((Hmieleski & Baron, 2009; Grichnik *et al.*, 2010), essenciais para a predição da percepção de risco (Foo, 2011; Podoyntsyna *et al.*, 2012) e para a tomada de decisão (Li *et al.*, 2014).

O *Effectuation* (Sarasvathy 2001a, 2001b, 2008), enquanto teoria do empreendedorismo, “pressupõe que um empreendimento se desenvolverá de acordo com os meios ou conhecimentos que integram o repertório pessoal do empreendedor, e parte da maneira como pensam e entendem a evolução de uma situação” (Mitchell *et al.*, 2007, p. 15), caracterizando uma abordagem que investiga as cognições empreendedoras, sobretudo a expertise empreendedora, utilizando o protocolo de pesquisa de “pensar em voz alta” (Ericsson & Simon, 1980; Sarasvathy, 2008), pelo qual os empreendedores relatam suas ações.

Frese (2009), no entanto, argumenta que, na busca por formas mais satisfatórias de acesso ao mercado, por meio da experimentação e da melhor combinação possível dos recursos, o empreendedor é confrontado com a gestão dos eventuais erros de avaliação (Keith & Frese, 2005) e isso o leva a considerar não apenas as suas cognições, mas também a controlar de forma ativa as suas emoções.

Outra premissa do *Effectuation* diz respeito à busca ativa e ao desenvolvimento das oportunidades empreendedoras, mesmo em condições da incerteza knightiana (Knight, 1921), sendo que isso se efetiva por meio de mecanismos que privilegiam os relacionamentos, o desenvolvimento de parcerias mutuamente benéficas, baseadas na confiança entre as partes e nos contextos específicos, sem, no entanto, estabelecer nenhuma previsibilidade, *ex ante* acerca dos resultados das parcerias ou do grau de confiança estabelecida (Sarasvathy & Dew, 2008).

De modo preciso, a valorização da confiança entre os *stakeholders* para o desenvolvimento de negócios, de aprendizagem e da facilitação de compromissos é salientada

nos estudos de Fiedler *et al.* (2017), em um dos poucos artigos que relacionam os aspectos cognitivos e afetivos aos estudos do *Effectuation* (Sarasvathy 2001a; 2008), apesar de não definir os termos, não considerar afeto e cognição de forma associada, tampouco mencionar de que forma esses conceitos poderiam ser atrelados aos estudos dos tipos *Causation* e *Effectuation*.

O estudo desenvolvido por Fiedler *et al.* (2017) considera os aspectos da confiança afetiva e cognitiva entre os *stakeholders*, no contexto de internacionalização de pequenas e médias empresas, em mercados emergentes, fazendo referência às semelhanças do modelo de Uppsala (Johanson & Vahle, 1977, 2009), que mantém esse mesmo foco de pesquisa e o *Effectuation* (2001a), evidenciando um dos seus princípios – o estabelecimento de alianças estratégicas (redes relacionais) para a exploração de oportunidades empreendedoras.

A confiança entre os *stakeholders* é tida como:

[...] a disposição de uma parte de ser vulnerável à ação de outra parte com base na expectativa de que a outra executará uma determinada ação importante para o fiador, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 712).

A confiança, nesse caso, é vista como facilitadora da consolidação dos relacionamentos, dos compromissos empreendedores (Fiedler *et al.*, 2017), da aprendizagem bem-sucedida e do acesso ao conhecimento de mercado, a fim de garantir a percepção de risco e a exploração das oportunidades (Johanson & Vahle, 2009) em ambientes caracterizados pela incerteza (Knight, 1921). De forma complementar, “um sentimento de confiança implica na capacidade de prever o comportamento do outro [...] pressupõe que o comportamento humano é caracterizado por padrões éticos” (Johanson & Vahle, 2009, p. 1417).

No que se refere aos aspectos afetivos e cognitivos da confiança, ambos são considerados elementos distintos frente aos seus papéis de facilitar a edificação dos relacionamentos, bem como o comprometimento, advindo de oportunidades vantajosas para os elementos da rede relacional (Johanson & Vahle, 2009; Fiedler *et al.*, 2017), sejam estes com laços fracos, reduzido vínculo e duração situacional infrequente e restrita (Granovetter, 1973, 1983); sejam conexões entre redes intermediárias e não redundantes, como vínculos de ponte (McEvily & Zaheer, 1999).

Dessa maneira, enquanto a confiança cognitiva seria formada ao longo do tempo, a partir da experiência, e surgiria como uma visão objetiva da confiabilidade, gerando possibilidades de antever comportamentos da outra parte; a confiança afetiva seria baseada em critérios

emocionais, resultando em discernimentos subjetivos de valoração dos riscos e das intencionalidades das partes envolvidas (Fiedler *et al.*, 2017).

Ambas, a confiança cognitiva e a afetiva, proporcionam conhecimento acerca dos *stakeholders*, beneficiando o aprendizado sobre o mercado, a geração e o incremento de oportunidades, muito embora o *Effectuation* (Sarasvathy 2001a, 2008) não distinga a confiança cognitiva da afetiva, privilegiando tão-somente os comprometimentos prévios das partes em relação àquilo que estariam dispostas a empenhar (perda acessível), sem valorar, de maneira antecipada, critérios de confiabilidade (Sarasvathy & Dew, 2005, 2008).

Em outro trabalho encontrado, Duening (2010) conecta, ainda que de maneira sutil, o *Effectuation* às emoções, versando sobre o desenho curricular de ensino de empreendedorismo, a partir da teoria de Gardner (2007), que defende a existência de “cinco mentes” (habilidades mentais) essenciais para a saúde pessoal (pré-requisitos cognitivos e de competências fundamentais para um futuro), que são: (1) a mente disciplinada, que domina as ciências e as correntes de pensamento e pelo menos uma profissão ou ofício; (2) a mente sintetizadora, capaz de escolhas essenciais diante da grande quantidade de informações; (3) a mente criadora, apta a conceber e desvendar novos fenômenos e ser proponente de novos *insights* ou soluções; (4) a mente respeitosa, que entende e respeita as diferenças entre os indivíduos; e (5) a mente ética, que exerce a cidadania e atua de forma coerente, fazendo da melhor forma possível o seu trabalho.

Inspirado nestes pressupostos teóricos, Duening (2010) elaborou as cinco mentes para um futuro empreendedor: a mente reconhecedora da oportunidade, a mente projetista, a mente do gerenciamento de risco, a mente da resiliência e a mente *Effectuating*, em uma referência ao *Effectuation* (Sarasvathy 2001a, 2008), como orientação para uma ação empreendedora caracterizada por vieses e heurísticas cognitivas e propensão para as emoções.

De concreto, Duening (2010) não correlaciona nenhum dos construtos; ele apenas menciona a presença de emoções nas situações de fracasso empreendedor, discutindo, como técnica de ensino, aqueles sentimentos que surgem da eventualidade de hipotéticas perdas empreendedoras.

Outro artigo, de Lockyer e Adams (2014), também do setor de educação, menciona o afeto (ou emoção) sendo apreciado em conjunto na abertura de novos negócios, utilizando o *Effectuation*. Trata-se de um programa de graduação acadêmico de educação empreendedora, do Reino Unido, no qual estudantes são desafiados a utilizar métodos *effectuais*.

Tendo como um de seus alicerces o trabalho de Schindetutte, Morris e Alan (2006), que entendiam o empreendedorismo como parte de uma experiência pessoal e temporal, dadas as

suas características de imprevisto, imprevisibilidade e ausência de controle, os autores argumentam que a racionalidade é relevante e deve estar presente nas tomadas de decisão em determinadas situações, visto que “a dependência de afeto ou emoção é uma maneira mais rápida e fácil de navegar pela incerteza” (Schindetutte *et al.*, 2006, p. 350).

Muito embora a teoria de base considerasse a relevância dos aspectos afetivos e a sua relação intrínseca com as emoções de forma concreta, os aspectos emocionais não foram consistentemente relacionados ao *Effectuation*, enquanto lógica de ação de consecução de novos negócios do programa acadêmico relatado no citado artigo (Lockyer & Adams, 2014).

Tal artigo relata emoções muito indiretamente ao afirmar que a estruturação de um negócio abrange riscos, mesmo que não reais, por se tratar de parte de aprendizado de um curso de graduação. Assim, é mencionado um risco emocional, vinculado ao fracasso do empreendimento (Lockyer & Adams, 2014), mas não são incorporados em nenhum momento os construtos afetivos ao *Causation* ou *Effectuation*.

Um artigo adicional, que retrata a temática das cognições, das emoções e do *Effectuation* é o de Frigotto e Valle (2018), cujo foco é o papel do gênero, vinculando os diferentes comportamentos frente às decisões empreendedoras, em situações de risco e incerteza, a partir do *Effectuation* como *framework*. Isso, todavia, não é feito de forma integrada, tampouco cognições e emoções são consideradas como aspectos inseparáveis.

As autoras (Frigotto & Valle, 2018) argumentam que homens, se comparados às mulheres quanto à maior predisposição a riscos, à tomada de decisão em ambientes de incerteza extrema (ou ignorância) e em ser mais confiantes, teriam maior propensão em adotar os princípios *Effectuation*.

No que se refere à abordagem das emoções, com base na teoria do “risco-como-sentimento”, cujas emoções exercem influência na tomada de decisão, em situações de incerteza ou risco, e na teoria denominada “heurística do afeto” (Loewenstein, Weber, Hsee, & Welch, 2001), são tidas como respostas afetivas que atuam como atalhos mentais frente às decisões (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2007), sendo as emoções experimentadas com maior intensidade pelas mulheres (Harshman & Paivio, 1987). O medo também faria com que as mulheres antevíssem negativamente os eventos futuros (Fujita, Diener, & Sandvik, 1991), e isso sugestionaria que determinados riscos elas não estariam dispostas a experimentar, percebendo essas situações como uma ameaça (Frigotto & Valle, 2018).

De qualquer modo, como exposto anteriormente, as emoções são vistas por esses autores como complementares em relação às cognições, e não intrinsecamente relacionadas. Dessa maneira, Frigotto e Valle (2018) são pouco conclusivas acerca dessas emoções e de sua

relevância e vinculação às decisões empreendedoras, já que um fator interveniente é a quantidade prévia de informações disponíveis, que apoiariam ações diferenciadas dos gêneros, conforme a facilidade de acesso. De forma idêntica, os resultados que apontam a predileção de determinado gênero pelo *Effectuation* podem ser generalizados, sendo, portanto, inconclusivos.

O artigo de Miller Steier e Breton-Miller (2016), por sua vez, aborda os temas emoção e *Effectuation*, mas o faz de forma superficial, não explicando as relações entre os construtos. Há nele menções rasas acerca da utilização do *Effectuation* por empresas familiares e, apenas de forma tangente, as emoções são ligadas à integridade da família, à harmonia, à superação de conflitos, à reputação, às prioridades e aos comprometimentos econômicos comuns. Embora sejam emoções presentes nesse tipo de empreendimento, sua relevância não é destacada e sequer as emoções são vinculadas às escolhas de tipo *Causation* ou *Effectuation*.

Percebemos que os estudos desenvolvidos até o momento, com base no período e literatura pesquisada, correlacionam os aspectos cognitivos de forma ampla e consistente, quando os comportamentos empreendedores do tipo *Causation* e *Effectuation* são abordados, especialmente no que tange às características (cognitivas) desses indivíduos na identificação de oportunidades empreendedoras e na tomada de decisão frente a esses negócios. Todavia, no que se refere aos aspectos afetivos, estes aparecem descontextualizados e desvinculados da cognição.

De forma equivalente, os aspectos afetivos ou as emoções têm sido pouco abordados como objetos de pesquisa de *Effectuation* e, até então, são desconhecidos os seus efeitos conjuntos no sentido de serem preditores do comportamento empreendedor, apesar de Stroe *et al.* (2018, p. 2) considerarem que a maneira pela qual os empreendedores raciocinam, comportam-se e escolhem a lógica causal ou *effectual*, dependendo da situação enfrentada, pode estar relacionada com suas “preferências afetivas e avaliações cognitivas do eu e do ambiente”.

Nesse sentido, buscamos elementos, por meio desta tese, para evidenciar se os aspectos afetivos e emocionais realmente são fatores intervenientes dos processos *Effectuation* e *Causation* em empreendedores.

2.7 AS DIFICULDADES E OS INCIDENTES CRÍTICOS

Nesta seção, elencaremos as teorias vigentes sobre os tipos de dificuldades que os empreendedores percebem como relevantes durante seu processo empreendedor; e também quais delas, observadas ao longo da vida de cada empreendedor, como um conjunto íntimo e pessoal, são deveras impactantes e relevantes, ao ponto de gerarem mais consequências (classificadas, então, como “incidente crítico”).

2.7.1 As teorias predominantes sobre as dificuldades

É florescente a relevância de se identificar a origem e os fatores causadores das dificuldades, percebidas ou experienciadas pelos empreendedores das pequenas organizações, bem como o seu vínculo entre a competência de responder a tais dificuldades, sobrevivendo e mantendo o negócio em operação.

As dificuldades estão relacionadas às ocorrências que podem gerar impacto negativo nos empreendedores, englobando todos os episódios considerados inconvenientes ou preocupantes, na percepção desses empreendedores. Nesse sentido, elas abrangem os obstáculos, as barreiras, as ameaças ou os incidentes frente às ações empreendedoras (Kazanjian, 1988; Orser, Hogarth-Scott, & Riding, 2000; Robson & Obeng, 2008; Osiyevskyy & Dewald, 2015; Ali & Shabir, 2017; Andrews, 2017; Leão, 2019).

A teoria acerca das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores é vasta, diversificada e dependente do contexto de estudos e da percepção dos respondentes acerca do que é mais ou menos relevante.

Os autores Raeesi, Dastranj Mohammadi e Rasuli (2013) classificam as dificuldades em dois tipos: as internas e as externas; e entende que ambas são relacionadas, visto que se as dificuldades externas se sobrepõem às internas, elas também se fazem presentes.

As dificuldades internas, como o próprio nome diz, são relativas ao próprio empreendedor e, de alguma forma, prejudicam a evolução do indivíduo. São elas: a aversão ao risco, a carência de habilidades técnicas e de gestão, a falta de experiência de mercado e o medo de fracassar.

No caso das dificuldades externas, elas advêm de fatores incontrolláveis para o empreendedor. São dificuldades institucionais, estruturais e governamentais, como, por exemplo, as regulamentações de entrada no mercado, problemas ligados aos recursos humanos, à falta de formação específica para o empreendedorismo, à inabilidade empreendedora; problemas de gestão, corrupção e falta de recursos financeiros.

Diferentes autores classificam, conforme seus estudos, as barreiras mais relevantes; assim, *startups* americanas tratam por dificuldades alguns aspectos internos, como a organização e a gestão, as análises de marketing e mercado e as ações de melhoramento dos processos de comercialização (Terpstra & Olson, 1993); e, de maneira complementar, outras pequenas empresas nascentes americanas relatam estar mais insatisfeitas com questões vinculadas ao governo, à cadeia de impostos, ao acesso a financiamentos e à falta de capital (Reynolds & White, 1997).

Para outros autores, são dificuldades as rígidas regulamentações para a estruturação do negócio, o medo do fracasso, a falta de experiência e de formação empreendedora, os contratempos com recursos humanos, a corrupção, os riscos financeiros (o medo de perder capital pessoal, a taxa de juros bancários, os documentos e as condições necessários ao recebimento de facilidades bancárias) e de captar investimentos e financiamentos (Nawaser, Khaksar, Shakhshian, & Jahanshahi, 2011; Raeesi *et al.*, 2013).

Para Harding (2006), no contexto do Reino Unido, os riscos financeiros, a falta de ideias, de habilidades e de know-how empreendedor e o medo do fracasso são as dificuldades mais relevantes encontradas, representativas de problemas para as empresas iniciantes.

Em pesquisa realizada na África do Sul, por Roxas, Chadee e Erwee (2012), a percepção é de que as áreas que mais constituem dificuldades e impactam diretamente a gestão, o crescimento e a performance das empresas são os aspectos ligados à segurança (estado de direito e crimes), à corrupção de entes do governo e à eficiência do sistema tributário, que acabam por prejudicar as empresas.

Tendo em vista esses contextos, inferimos que a atividade empreendedora não é limitada por um único ou restrito conjunto de dificuldades e barreiras. Há tantos caminhos diferentes, adotados pelas empresas para superar os problemas quanto os entrevistados e os estudos de campo revelam (Kouriloff, 2000).

Outra classificação possível das dificuldades, encontrada em estudos variados, inclui as institucionais, os regulamentos de entrada no mercado, a falta de fundos e de recursos, e o ambiente corrompido. As dificuldades institucionais são as barreiras formais, que influenciam e geram barreiras informais. Assim, a corrupção e a falta de apoio ao desenvolvimento de negócios estão vinculadas à falta de habilidades empreendedoras e de gestão (Aidis, 2005).

Outra definição associa a inexistência de habilidades comerciais à falta de ferramentas de pesquisa de mercado, de finanças e de marketing, constituindo sérias dificuldades, que comprometem o desenvolvimento dos negócios e o sucesso do empreendimento (Storey, 1994; Treasury, 2005; Welter, Trettin, & Neumann, 2008).

O excesso e os equívocos relativos às regras governamentais são motivos de frustração para que novos empreendedores entrem no mercado (De Soto, 1990; Klapper, Laeven, & Rajan, 2006; Raeesi *et al.*, 2013). Igualmente, aspectos tributários, regulamentos ambientais e de licenciamento, bem como os problemas de ordem financeira, dificultam a captação de empréstimos para o desenvolvimento da empresa, e, por isso, são apontados como fatores adversos ao empreendedorismo (Lopez, 1999; Barth, Yago, & Zeidman, 2006; Klapper *et al.*, 2006; Aidis & Adachi, 2007).

Aidis e Adachi (2007) mencionam que o comportamento fiscal predatório das autoridades pode demover potenciais empreendedores e constitui também uma dificuldade vista com gravidade pelos empreendedores que desejam entrar no mercado. A isso se soma a falta de estruturas de apoio governamental, relatada por outros empreendedores (Mambula, 2002; Robson & Obeng, 2008).

Quando se mencionam ações de governo, tanto o excesso de presença, representada por atos de corrupção (Aidis & Adachi, 2007; Sandhu, Sidique, & Riaz, 2011) e abundância de regulamentações (Kanniainen & Poutvaara, 2007), como a falta de políticas governamentais de estímulos ao empreendedorismo, a falta de infraestrutura, do estado de direito ou mesmo a inexistência de regulamentações (Raeesi *et al.*, 2013) são dificuldades que corroboraram pesquisas indicativas do governo como sendo causador de barreiras importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo, impedindo, por conseguinte, a solução de graves problemas econômicos, vivenciados principalmente nos países em desenvolvimento (Kouriloff, 2000).

Se para alguns, entrar no negócio é uma dificuldade (Young & Welsch, 1993; Niu, Dong, & Chen, 2011). Para Kouriloff (2000), os problemas se concentram em estar no negócio e, sob esse prisma, os impostos e a baixa renda empresarial representam obstáculos a serem superados.

Pelo que observamos em negócios nascentes, a falta de recursos (Kazanjian, 1988) e de capital empreendedor (Sandhu *et al.*, 2011), bem como a falta de acesso ao capital (Young & Welsch, 1993), ao crédito (Klapper, Laeven, & Rajan, 2004) e ao financiamento (Rajaei, Yaghoubi, & Donyaei, 2011) são uma constante em diversas pesquisas, nos mais diferentes contextos, que procuram avaliar as dificuldades percebidas pelos empreendedores (Qunlian, 2011; Sandhu *et al.*, 2011).

Em alguns estudos, tais faltas são vistas como as maiores das dificuldades, comparativamente às outras (Iakovleva, Kolvereid, Gorgievski, & Sørhaug, 2014), independente se é um homem ou uma mulher quem está empreendendo (Gorji & Rahimian, 2011).

Com relação às questões congruentes ao indivíduo empreendedor, destacam-se: o medo do fracasso, a aversão ao risco, a falta de experiência no mercado, a falta de competências técnicas e práticas, a falta de oportunidades empreendedoras, a falta de capacidade, as dificuldades interpessoais (empregados), a falta de treinamento adequado em empreendedorismo, bem como as questões relacionadas ao gênero.

São dificuldades importantes e requisitos indispensáveis ao desenvolvimento de negócios: a falta de competências técnicas e de práticas apropriadas (Vesper, 1983; Martins,

2004; Raeesi *et al.*, 2013); a falta de conhecimentos e de experiência de mercado (Low & MacMillan, 1988; Qunlian, 2011); a ausência de capacidades empreendedoras, de disposição e de motivação (Reynolds, Hay, & Camp, 1999; Raeesi *et al.*, 2013); e fatores críticos, como as barreiras de natureza psicológica, que induzem ao medo do fracasso (Dickson & Giglierano, 1986).

Evidentemente, o medo de fracassar e as ações empreendedoras sempre caminham juntos (Sandhu *et al.*, 2011); e o medo de falir o negócio é um fator crítico na decisão de potenciais empreendedores ao iniciarem um negócio (Lundström & Stevenson, 2005), o que constitui uma barreira social e cultural (Martins, 2004), assim como a aversão ao risco é uma barreira psicológica (Dickson & Giglierano, 1986; Raeesi *et al.*, 2013).

A literatura sugere que os indivíduos avessos ao risco raramente se envolvem com o empreendedorismo (Cramer, Hartog, Jonker, & Van Praag, 2002), embora alguns autores apontem que uma solução possível para vencer essas dificuldades seja propiciar aos potenciais empreendedores um treinamento adequado em educação empreendedora (Baum, Locke, & Smith, 2001), como alternativa para que eles venham a adquirir habilidades adequadas e know-how (Lundström & Stevenson, 2005), de modo a melhor perceber as oportunidades empreendedoras (Reynolds *et al.*, 1999) e, assim, superar obstáculos, a exemplo da quantidade de burocracia (Cupido, 2002) ou mesmo de problemas relacionados ao capital humano (Klapper *et al.*, 2004), que aparecem com o início do empreendimento.

Por outro lado, de nada resolve fornecer educação empreendedora se esta não estiver em sintonia com o desenvolvimento de habilidades úteis e práticas, e não atender às expectativas de conteúdos compatíveis com o interesse dos alunos e com as necessidades do mercado de trabalho (Yaghoubi, 2010).

Isso é tão relevante para o desenvolvimento do empreendedorismo, que estudos com alunos de universidades iranianas apontam a falta de eficiência nas universidades para educar os formandos em atividades ligadas ao desenvolvimento de negócios como uma dificuldade a ser superada (Kary, Yaghoubi, & Yazdanpanah, 2011). Além disso, alguns autores indicam que as ineficiências na transmissão de conhecimento tácito entre gerações de empreendedores também são fatores a serem considerados, quando se pensa nos artifícios pragmáticos adotados para a superação dessas dificuldades (Kanniainen & Poutvaara, 2007).

Pesquisas apontam que as questões relacionadas ao gênero representam também uma dificuldade, notadamente no que se refere à discriminação das mulheres enquanto gestoras de um negócio (Hisrich & Fulop, 1994), não obstante as evidências empíricas não terem revelado qualquer tipo de lacuna de desempenho entre empresas lideradas por homens ou por mulheres

(Coad & Tamvada, 2012), e outras terem destacado que empresas geridas por mulheres sejam, comparativamente àquelas que têm homens como gestores, mais positivas, indicando capacidade e eficiência para a superação das dificuldades empreendedoras (Ali & Shabir, 2017).

Em suas pesquisas, Van Velsor e Hughes (1990) constataram que um dos fatores que mais diferem homens e mulheres empreendedores diz respeito às experiências de trabalho. As mulheres acabam por receber menor número de oportunidades para experimentar as situações e, dessa maneira, culminam por deixar de aprender com essas tarefas, percebendo a restrição de acesso a recursos de forma mais incisiva (Orser *et al.*, 2000), sendo, também, constantemente desafiadas a superar esses obstáculos (Ohlott, Ruderman, & McCauley, 1994).

No que se refere à percepção das dificuldades individuais e ambientais por ambos os gêneros, estes reagem de forma diferente. As dificuldades de ordem organizacional e ambiental são predominantemente percebidas com mais evidência pelos homens. Já as contingências financeiras, científicas e de ordem legal são captadas como percalços por ambos os gêneros (Gorji & Rahimian, 2011), sendo as financeiras as mais proeminentes.

Guardadas as proporções de como as diferentes dificuldades são percebidas por homens ou mulheres, a missão de criar um novo empreendimento e superar incertezas nunca é uma tarefa fácil e, certamente, exige um conjunto de habilidades afetivas e cognitivas. Por essas e outras razões, vários estudos empíricos apoiam a tese de que a diversidade de gênero dentro das organizações é extremamente importante e tem implicações práticas, tanto no ambiente empresarial quanto no desempenho dos negócios (Lazzaretti, Godoi, Camilo, & Marcon, 2013; Al-Mamun, Yasser, Entebang, Nathan, & Rahman, 2013).

Para as finalidades desta tese, os aspectos afetivos (afeto, emoções, paixão, sentimentos, humor, temperamento) e os aspectos cognitivos (aprendizagem, criatividade, capacidade de solucionar problemas, inteligência, percepções, raciocínio) são fundamentais às preferências e ações de enfrentamento das dificuldades vivenciadas pelos empreendedores.

Na Figura 12, são mostrados os aspectos afetivos e cognitivos e a sua coexistência no contexto ambiental e como esses aspectos motivam ações e comportamentos empreendedores.

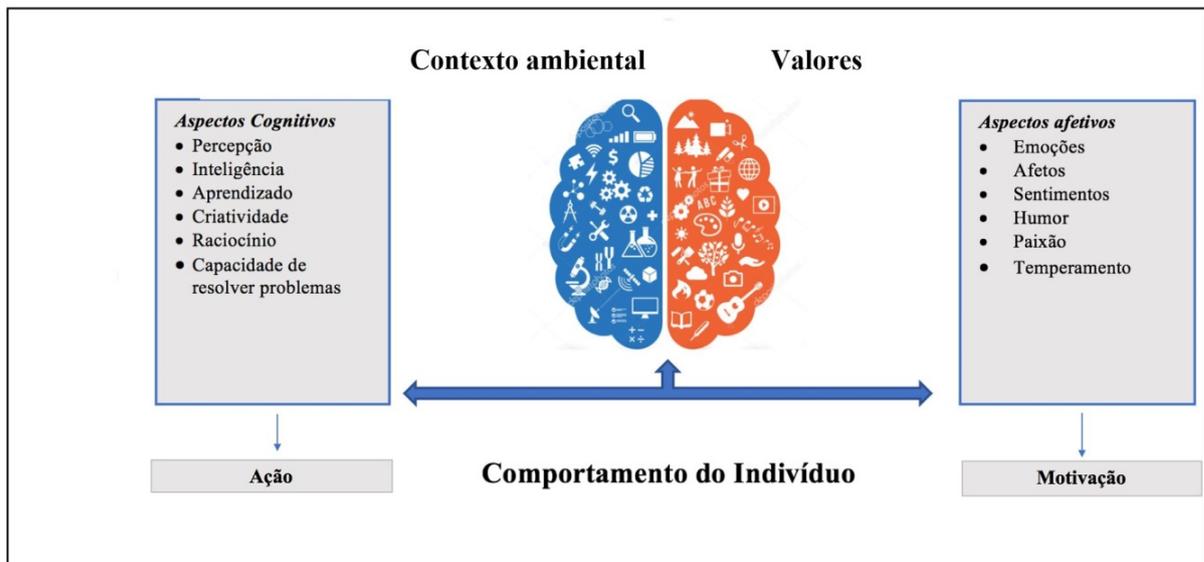


Figura 12. Os aspectos cognitivos e afetivos no comportamento do indivíduo empreendedor
 Fonte: Adaptada de Leão (2019), com base no referencial teórico.

Em consenso com Leão (2019), os aspectos cognitivos representam as ações empreendedoras, motivadas pelos aspectos afetivos – ambos em contínua interação, um sobre o outro. Assim, as ações e motivações são influenciadas, principalmente, pelo contexto e pelos valores pessoais de cada indivíduo. A decorrência dessas interações, ao que parece, colaboram para elucidar o comportamento das pessoas.

Na sequência, veremos as definições dos Incidentes Críticos, e de que forma os conteúdos e os contextos experienciados pelos indivíduos podem colaborar para a compreensão das ações e comportamentos empreendedores.

2.7.2 Os Incidentes Críticos

Um incidente pode ser definido como uma ação humana observável e plena para permitir que, a partir dela, inferências e prognósticos sobre o indivíduo que efetivou a ação possam ser feitos (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990).

O incidente crítico (IC), por sua vez, é derivado de um fenômeno relatado e, portanto, fundamental para o entendimento de um fenômeno, ação ou comportamento (Grove & Fisk, 1997)

A técnica dos incidentes críticos (Flanagan, 1954), utilizada nesta tese, permitiu aos respondentes relatarem com suas próprias palavras os eventos mais significativos de sua história empreendedora (Gremier, 2004). Ou seja, o contexto narrado é desenvolvido a partir da

perspectiva do indivíduo (Chell & Pittaway, 1998), o que possibilita a identificação de eventos, comportamentos e consequências desses incidentes, em função de seus resultados (Andraus, Munari, Faria, & Souza, 2007).

Ademais, é possível produzir informações consistentes, visto que os indivíduos entregam uma descrição aprofundada e precisa de suas experiências (Stauss & Weinlich, 1997; Gremler, 2004), de forma completa em si mesma, para “permitir inferências e previsões sobre a pessoa que realiza o ato” (Flanagan, 1954, p. 327).

Uma das vantagens de investigar as características de empreendedores, usando o método dos (IC), é que, ao reconhecer quais dos incidentes foram críticos para o alicerce de suas decisões de negócio, é possível contrapor os contextos, suas ações e os resultados decorrentes, com vistas a adotar comportamentos e padrões de conduta. Assim, pode-se inferir e incorporar aprendizados, conhecimentos e táticas, ao confrontar situações semelhantes no futuro e adaptáveis aos cenários (Chell, 2004).

Outra vantagem do reconhecimento dos IC é a identificação dos comportamentos específicos, memorizados nas situações relatadas, para a geração de inferências quanto às exigências, em termos de aptidões, treinamentos e outras características cognitivas e afetivas relevantes para a gestão do empreendimento (Flanagan, 1954), corroborando sua relevância para o desenvolvimento de estudos no campo do empreendedorismo (Nassif *et al.*, 2016).

Para o pesquisador, uma vantagem pode ser a de ampliar os conhecimentos acerca das ações e comportamentos empreendedores frente a situações análogas. A incerteza, nesses casos, é dominante, de forma a ratificar a própria definição de incidentes críticos como aqueles eventos nos quais são obtidos significativos, positivos ou negativos resultados diante de alguma atividade ou fenômeno (Grove & Fisk, 1997).

Outra qualidade do método em questão está na constatação de que empreendedores, de forma continuada, são confrontados com fases difíceis, por vezes traumáticas, que podem se estender ao longo de um tempo considerável, impactando-os emocionalmente. Esse cenário permite que essas fases sejam identificadas, auxiliando o próprio empreendedor a interpretar períodos críticos como incidentes críticos, resultando em aprendizado (Cope & Whats, 2000).

Ao relacionar os contextos, as ações adotadas e os resultados, é possível identificar padrões e criar, ainda que sem muita precisão, um conjunto de táticas para se confrontar essas situações complicadas (Chell, 2004). De forma suplementar, um dos objetivos da técnica do Incidente Crítico (Flanagan, 1954) consiste em “obter uma compreensão do incidente a partir da perspectiva do indivíduo, levando em consideração elementos cognitivos, afetivos e comportamentais” (Chell, 2004, p. 48), em consonância com os objetivos desta pesquisa.

Conforme Chell (2004), a técnica do Incidente Crítico permite a replicação; sendo assim, de acordo com as circunstâncias, o contexto e a estratégia adotados, embora sejam experiências tidas como únicas e exclusivas do indivíduo, podem ser semelhantes ou ter resultados parecidos em outros negócios.

A técnica do incidente crítico (Flanagan, 1954; Gremler, 2004; Nassif *et al.*, 2016) é qualitativa (Chell & Pittaway, 1998; Thorpe & Holt, 2012) e depende de entrevistas para ser coletada, sendo que, “para ser crítico, o incidente deve ocorrer em uma situação em que o propósito ou a intenção do ato parece ser justa, clara para o pesquisador e suas consequências, suficientemente definidas para deixar pouca dúvida quanto aos seus efeitos” (Flanagan, 1954, p. 327).

Nesta tese, a identificação do incidente crítico é dependente do relato individual dos empreendedores que, a partir das várias dificuldades às quais se viram compelidos a vivenciar e das ações resolutivas tomadas para superá-las, cada qual, de acordo com sua perspectiva, elegeu um único incidente crítico (negativo) que o tenha impactado de forma significativa. Tal incidente crítico, portanto, mantém a informação original do respondente, a partir de sua percepção e diante de um contexto (Figura 13).

Assim, optamos nesta tese por utilizar como IC apenas aquele configurado como negativo.

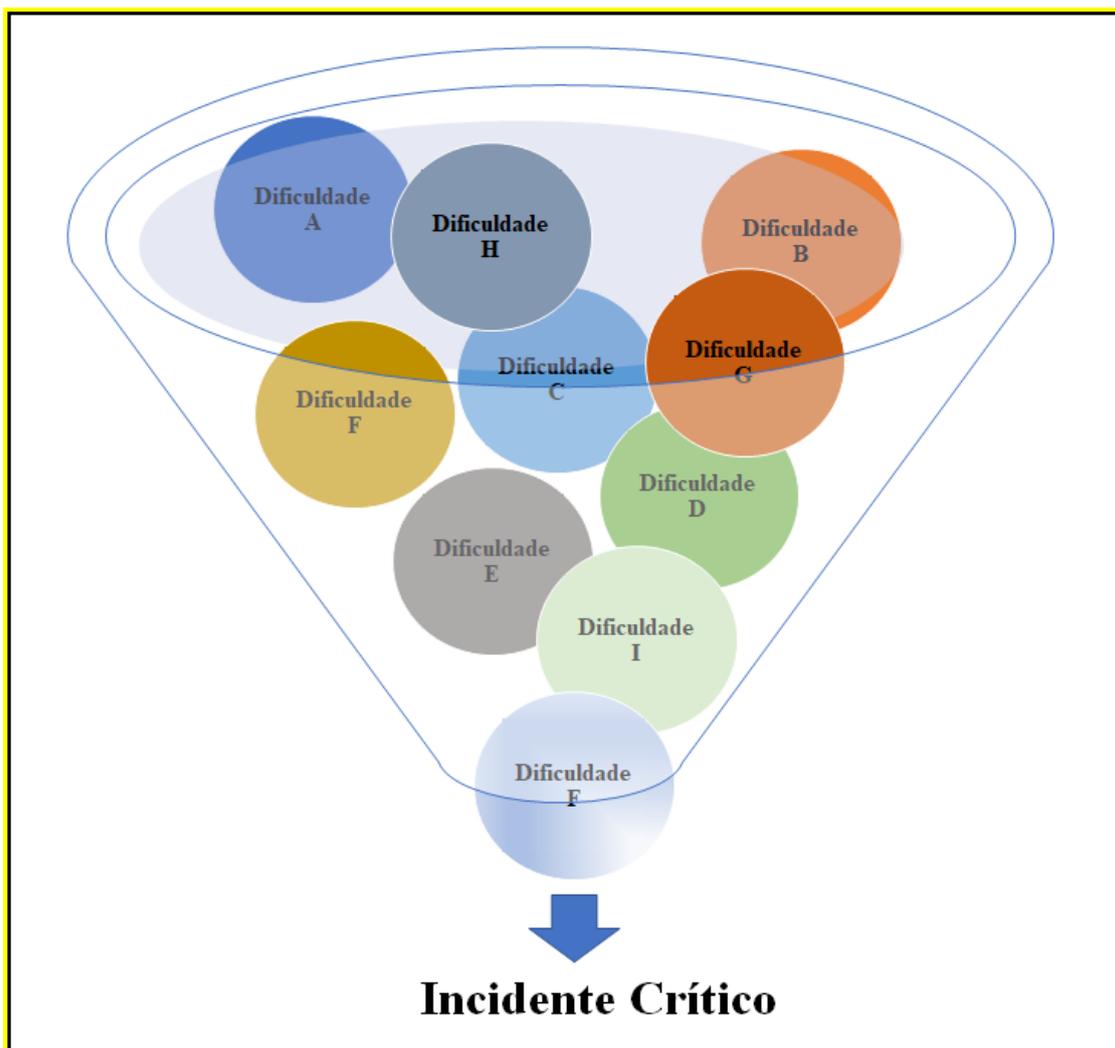


Figura 13. O incidente crítico derivado das dificuldades
 Fonte: Elaborada pelo autor.

2.7.3 Conceitos Fundamentais para a tese e recortes da pesquisa

Revistos os conceitos teóricos fundamentais que alicerçam esta tese, resumidamente, na Figura 14, estão as concepções que, operacionalmente, melhor se ajustam à pesquisa desenvolvida.

Construtos	Autores	Conceitos operacionais
Afetividade	Baron (2008)	Base teórica importante, pois reafirma a indissociabilidade entre os aspectos cognitivos e afetivos do empreendedor. A partir da teoria, busca-se aprofundamento para responder ao objetivo específico 2, isto é, identificar em que circunstâncias os aspectos afetivos e cognitivos se manifestam no comportamento de empreendedores de negócios e sociais.
	Nassif (2014)	Apresenta a indissociabilidade entre afeto e cognição – base teórica importante para

		aprofundar os estudos acerca de cognição e emotividade dos empreendedores, como dois construtos mutuamente atuantes.
Cognição	Baron (1998)	Base teórica sobre a relevância do entendimento da cognição empreendedora nos processos de ação empreendedora.
	Mitchell <i>et al.</i> (2002)	Abordagem seminal, que considera a cognição como estrutura de conhecimento que os indivíduos utilizariam para avaliar, julgar e decidir acerca de oportunidades, risco e crescimento possível, bem como de heurísticas para iniciar e desenvolver seus empreendimentos.
<i>Causation e Effectuation</i>	Sarasvathy (2001a)	Base teórica seminal de <i>Causation e Effectuation</i> ; comportamentos dos indivíduos empreendedores acerca da superação da imprevisibilidade das situações e suas atitudes de adaptabilidade, resiliência e ação, contrariamente à exigência de previsibilidade e controle futuro, estabelecida pela lógica <i>Causation</i> .
	Chandler <i>et al.</i> (2011)	Este estudo deixa claro que não apenas experts se utilizam de <i>Effectuation</i> , servindo a novos negócios. <i>Causation e Effectuation</i> se consolidam como um <i>continuum</i> e não uma dicotomia. Sustenta o foco de pesquisa em tipos empreendedores variados, independentemente de expertise prévia, o que contribui para a investigação dos empreendedores deste estudo que, em sua maioria, são novatos.
Empreendedorismo	Shane e Venkataraman (2000)	Presença de indivíduos com capacidade de descobrir, avaliar e explorar oportunidades, em que se identifique o valor. Conceber algo novo, mas também a criação de um novo segmento de mercado, uma matéria-prima, dentre outras atividades.
	Julien (2010)	Os quatro tipos de empreendedor: de reprodução, de valorização, de imitação e de aventura.
	Landström e Harirchi (2018a)	Empreendedorismo é tido como fundamental para o surgimento de uma sociedade do conhecimento. O campo está em processo de crescimento e construção de legitimidade e relevância.
Incidentes Críticos	Flanagan (1954)	Identificação de incidentes positivos e negativos que tenham sido relevantes ou impactantes na história empreendedora dos indivíduos e que possibilitem identificar os impactos desses incidentes no comportamento empreendedor.

	Nassif <i>et al.</i> (2016)	Uso do método dos IC para identificação de incidentes no campo do empreendedorismo, identificando os aspectos afetivos como relevantes para o desenvolvimento de negócios.
Dificuldades	Andrews (2017) e Leão (2019)	As dificuldades, relacionadas a ocorrências que possam gerar impacto negativo nos empreendedores, englobam todos os episódios que considerados inconvenientes ou preocupantes, na percepção dos empreendedores; abrangem obstáculos, barreiras, ameaças ou incidentes frente às ações empreendedoras.

Figura 14. Conceitos operacionais dos construtos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Muito embora os conceitos operacionais apresentados na literatura sejam os designados para apoiarem esta pesquisa, não consideramos outras concepções teóricas como excludentes, utilizando-as na medida em que a sua conveniência foi detectada.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo objetiva justificar a opção pelo método e pela técnica adotados, bem como explicitar os critérios de escolha dos respondentes, dos instrumentos de coleta de dados e a técnica de análise dos dados. Além disso, há a indicação de como a pesquisa foi desenvolvida, com todos os passos e as etapas necessários para a sua construção.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Levando-se em conta que existem diferentes enfoques teóricos, epistemológicos e metodológicos, Flick (2009) sugere que é possível identificar formas distintas de fazer pesquisas, haja vista a variedade das questões. Esta tese traz a integração de construtos e perspectivas inovadoras para entender as características de empreendedores *Effectuation* e *Causation*, bem como a influência dos aspectos afetivos e cognitivos, a partir de seus incidentes críticos.

Acreditamos que significados diversos têm sido oferecidos à pesquisa qualitativa e que, genericamente, esse tipo de pesquisa corrobora as inferências de Denzin e Lincoln (2018), no que diz respeito ao reconhecimento da presença do observador, estabelecendo um conjunto de práticas e um enfoque material naturalístico e interpretativo da realidade, o que torna o mundo visível e gera nele transformações.

O paradigma epistemológico, de caráter interpretativo, procura compreender de maneira aprofundada o fenômeno no contexto de origem, em que “um pesquisador social tem que explorar e entender o mundo social por meio da perspectiva dos participantes e de sua própria perspectiva” (Snape & Spencer, 2003, p. 23). Ou seja, é essencial ao pesquisador entender a acepção de significados que os entrevistados configuram às suas próprias ações.

A abordagem interpretativista não busca uma realidade objetiva, mas a perspectiva conjunta e flexível acerca da visão dos indivíduos participantes no seu contexto (Saccol, 2009; Flick, 2009), bem como a subjetividade, que “está presente em todo o desenvolvimento da pesquisa” (Silva *et al.*, 2010, p. 194), na qual o conhecimento é construído e aperfeiçoado pela interação subjetiva entre os atores participantes.

Outro critério observado refere-se à “autenticidade, plausibilidade, criticidade e reflexividade”, preconizadas por Pozzebon (2004, p. 283), assegurando que esses aspectos confrontam a perspectiva de efetivar o juízo do valor da pesquisa.

Diante desses pressupostos, a seguir, estão os aspectos que permitem o delineamento da pesquisa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo de natureza qualitativa, de acordo com Creswell (2010, p. 43), constitui-se “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”, além de ser de caráter exploratório (Vergara, 2007), tendo em vista os conhecimentos insuficientes encontrados na literatura vigente.

Assim, a motivação da pesquisa foi contribuir para o avanço da área, dado que o estudo dos fenômenos investigados ainda é incipiente, abrindo, assim, perspectivas para analisar, compreender e relacionar comportamentos de empreendedores *Effectuation* e *Causation* de ambientes específicos – no caso, do setor de tecnologia.

A abordagem qualitativa proporciona como benefício a riqueza dos dados coletados e o potencial de examinar os significados subjacentes ao *Effectuation* (McKelvie *et al.*, 2019), bem como os demais construtos integrados na pesquisa.

A estratégia adotada foi a narrativa, definida por Creswell (2010, p. 32), como: “[...] uma forma de investigar como o pesquisador, ao estudar a vida dos indivíduos, solicita aos mesmos, que relatem suas histórias que, posteriormente serão, de forma cronológica, recriadas pelo pesquisador”.

Com base nas histórias dos empreendedores e nas várias dificuldades enfrentadas por eles, foi lhes solicitado o relato da mais impactante entre elas, definida, então, como crítica. Isso atesta a adoção da Técnica do Incidente Crítico (Flanagan, 1954; Gremler, 2004), pela qual se buscou identificar, por meio dos relatos, os aspectos afetivos e cognitivos que apoiaram as ações dos empreendedores, classificando-os como do tipo *Causation* e/ou *Effectuation*.

Tal técnica é igualmente relevante pelo seu caráter de replicação, isto é, embora se admita que as circunstâncias vivenciadas pelos empreendedores sejam únicas, em relação aos diferentes graus de emoção experienciados, o tipo do Incidente, o contexto, as ações tomadas e seus resultados podem constituir aprendizados frente a situações semelhantes em outros negócios (Chell, 2004).

Com essa estrutura, buscamos maximizar os diferentes relatos, em contextos diversos, a partir dos Incidentes Críticos negativos, para identificar os aspectos relevantes da história e do percurso profissional dos empreendedores.

3.3 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS RESPONDENTES E AS CARACTERIZAÇÕES

A seleção dos respondentes do estudo se deu por critérios de intencionalidade (Paiva Júnior, Leão, & Mello, 2011), uma vez que buscamos empreendedores voltados a projetos inovadores, por meio da exploração de negócios em softwares, serviços ou produtos tecnológicos. Também se deu por critério de diversidade (Silva *et al.*, 2010), elegendo-se empreendedores das cinco regiões brasileiras, como meio de entender as experiências, percepções e pontos de vista extraídos dos Incidentes Críticos.

As similaridades comportamentais ou ideológicas, bem como as práticas empresariais ou ambientes semelhantes também foram aspectos abordados nos resultados, com o intuito de analisar os tipos de respostas advindas das situações vivenciadas, as ações e os comportamentos empreendidos.

Para a seleção complementar dos respondentes, utilizamos a técnica da Bola de Neve, solicitando aos participantes a indicação de outros empreendedores com características de negócios similares e que poderiam ser relevantes ao estudo (Flick, 2013).

A escolha desses empreendedores seguiu os seguintes critérios: estar estabelecido há pelo menos seis meses no negócio, ter um produto ou serviço tecnológico, identificar nos negócios um esforço em gerar algo inovador, ser o gestor principal ou um dos gestores/fundadores, e se disponibilizar para participar da pesquisa, pois poderiam ser selecionados mais de um gestor de cada empresa. Ressalta-se que ter experiência empreendedora anterior no ramo não foi um fator impeditivo para fazer parte da pesquisa

Desse modo, foram elencados tanto empreendedores tidos como *new ventures* (novos empreendedores), compreendidos na literatura como aqueles que mantêm seus negócios com dez anos ou menos de atividade (Patel & Jayaram, 2014; Guo, 2019), como também empreendedores que conduzem empresas há mais de dez anos. Esses critérios contribuíram para assegurar maior validade e generalidade aos dados coletados, considerando eventuais diferenças comportamentais mediadas pela expertise empreendedora.

O conjunto de empreendedores participantes da pesquisa é formado por membros de incubadoras de base tecnológica, de *startups*, de empresas ligadas à área de tecnologia, e também aqueles que não passaram pela experiência de incubação.

Para os efeitos deste estudo, *startup* pode ser definida como uma organização empresarial ou uma instituição humana que surge de forma espontânea, em diversificados ramos de negócios, em uma conjuntura de risco e incerteza, cuja vocação é a inovação na criação de

produtos e serviços revolucionários para o mercado (Ries, 2012). O que pode diferenciar uma empresa convencional de uma *startup*, portanto, são: o grau de inovação, a escalabilidade, a alta lucratividade e a reprodutibilidade do modelo de negócio (Blank & Dorf, 2012).

Nesse sentido, as incubadoras de empresas são como um ecossistema planejado para apoiar e impulsionar o desenvolvimento de negócios nascentes, com a finalidade de inserção posterior no mercado. Aí se inserem as incubadoras de base tecnológica, apoiadoras de empresas inovadoras que, muitas vezes, contam com processos de pesquisa e desenvolvimento estruturados (Serra, Serra, Ferreira, & Fiates, 2011).

A opção por esse quadro de empreendedores condiz com a visão de Shane e Venkataraman (2000), que entende como empreendedor alguém com capacidade de criar ou de reconhecer a oportunidade para conceber algo novo, seja um produto ou serviço, seja um novo segmento de mercado, uma matéria-prima, entre outros.

Buscamos ainda, empreendedores que, conforme McMullen e Shepherd (2006) e Stroe *et al.* (2018), tomem decisões sob condições de incerteza, em um cenário acelerado de transformação e também os geradores de inovações (Shumpeter, 1934; OECD/Eurostat, 2018). Esse perfil caracteriza empreendedores hospedados em incubadoras de base tecnológica e também aqueles que, não estando em um ambiente específico, buscam mercados e primam por um diferencial de tecnologia ou inovação em sua atuação.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS E AS LOCALIDADES

A primeira iniciativa para identificar os respondentes da pesquisa se deu por meio de um contato com o coordenador de uma incubadora de inovações tecnológicas na cidade de Medianeira, no Estado do Paraná, que forneceu uma relação de empreendedores, a partir da qual foi composta a lista daqueles que passaram ou não por processos de incubação.

Posteriormente, foram contatados gerentes de uma incubadora na cidade de Ribeirão Preto, SP; e empreendedores de Goiânia, GO e de Foz do Iguaçu, PR, por e-mail e WhatsApp, a fim de convidá-los a participar da pesquisa. Alguns aceitaram prontamente, no primeiro contato; outros, em contrapartida, exigiram um pouco mais para que a agenda fosse acertada.

As entrevistas ocorreram em dois formatos: presencial e a distância. Em ambas, garantimos o consentimento livre e esclarecido dos participantes, mesmo salientando que optamos por manter o sigilo de seus nomes e de suas empresas. Assim, nas entrevistas presenciais, solicitamos a assinatura de um documento, firmando esse compromisso; e a distância, a autorização oral, devidamente registrada em gravação.

Foram realizadas 14 entrevistas, em localidades cujas distâncias eram compatíveis com o acesso do pesquisador, totalizando: sete empreendedores do Sul (três incubados e quatro não incubados); três do Nordeste (todos não incubados); três do Sudeste (todos os três incubados); e um respondente no Centro-Oeste (não incubado).

As entrevistas a distância ocorreram por diferentes modalidades on-line: Skype, Google Hangouts e WhatsApp. O uso da coleta de dados por meios eletrônicos foi uma escolha complementar, como forma de economia de custos e de recursos do pesquisador (Flick, 2013).

No formato a distância, foram entrevistados 29 empreendedores de diferentes localidades, sendo duas pessoas na região Sul (ambas incubadas); cinco na região Nordeste (todas não incubadas); seis na região Sudeste (não incubadas); nove na região Norte (sendo uma incubada e oito não incubadas); e outras sete na região Centro-Oeste (três incubadas e quatro não incubadas). Assim, 43 respondentes completaram o quadro de respondentes da pesquisa.

Após a seleção e o agendamento das entrevistas com os respondentes, um roteiro semiestruturado foi construído, a princípio, com base teórica nos construtos pesquisados na literatura. No desenrolar das entrevistas, contudo, novas perguntas foram adicionadas, permitindo, assim, relatos específicos dentro da realidade de cada empreendedor (Apêndice A), fazendo com que, sob certo aspecto, a entrevista passasse a ser coproduzida, conforme preconizam Godoi e Mattos (2010).

O roteiro foi complementado com outros tópicos, para que os empreendedores contassem suas histórias e episódios significativos (Moreira & Troccoli, 2014). Solicitamos, ainda, a cada episódio mencionado, o detalhamento do comportamento caracterizado como pouco frequente, negativo ou positivo (Edvardsson & Ross, 2001), a fim de coletar o relato espontâneo de histórias inéditas e relevantes ao contexto pesquisado (Gremier, 2004). Isso se deu, a todo tempo, por meio de estímulos para que os indivíduos falassem livremente, objetivando diminuir o distanciamento entre o entrevistador e o entrevistado.

As 43 entrevistas foram gravadas, totalizando 42,16 horas de gravação, com uma média de 58,82 minutos por respondente, e transcritas em 809 páginas (18,81 páginas por respondente, em média), constituindo o material submetido à análise.

3.5 DEFINIÇÃO DO ROTEIRO DE PESQUISA

O roteiro de pesquisa desta tese, instrumentalizado pelas entrevistas, procurou levantar o interesse dos empreendedores em compreender a experiência vivida e o seu significado,

segundo a percepção de cada um (Seidman, 2013). Esse roteiro se constituiu como uma ferramenta reflexiva e auxiliar dos temas pertinentes sobre os quais se pautou a pesquisa.

O Apêndice A apresenta os tópicos principais abordados no roteiro semiestruturado, bem como as questões fundamentais que compuseram e orientaram as entrevistas, isto é: informações demográficas, experiência profissional anterior, dados da empresa, empreendedorismo, incidentes críticos negativos (voltados aos aspectos afetivos e/ou cognitivos) e a lógica predominante (*Causation* e/ou *Effectuation*).

Esse roteiro, cujos relatos estão organizados por região, propiciou liberdade para o pesquisador interferir, reformular e incluir algumas questões que não foram pensadas anteriormente, além de esclarecer respostas que não puderam ser claramente compreendidas. Tal perspectiva alinha-se com a proposta de Taylor, Bogdan, & DeVault (2016), acerca da flexibilização da dinâmica da conversa, por meio de palavras-chaves identificadas na literatura.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos de análise dos dados têm caráter interpretativo e “consistem em extrair sentido aos dados de texto e imagem” (Creswell, 2010, p. 194). Conforme mencionado anteriormente, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas, visando categorizar as respostas. Nós nos apoiamos no software Excel, versão 2016, para organizar dos dados, criar filtros e gerar agrupamentos (Figura 15).

Após essa etapa, os dados foram categorizados, analisados por conteúdo e interpretados – passos que seguiram a metodologia de Flores (1994). Coube ao pesquisador as argumentações de caráter interpretativo dos dados das entrevistas, conforme a premissa de Mattos (2010), que atesta a multiplicidade de interpretações permitida pelos fatos.

Dessa forma, as unidades de dados que ampararam o estudo foram construídas, a priori, de acordo com o marco teórico e conceitual; e a posteriori, elaboradas indutivamente, alicerçadas nos dados da pesquisa.

Essas etapas podem ser entendidas como fruto de meticulosas leituras das transcrições, do agrupamento e da categorização dos Incidentes Críticos, tendo como fundamento as similaridades identificadas (Flores, 1994; Gomez, Flores, & Jiménez, 1996), bem como a sua vinculação com os objetivos da pesquisa (Flanagan, 1954; Gremler, 2004).

De acordo com Flick (2009), a interpretação dos dados é parte fundamental da pesquisa qualitativa. Assim, ao interpretar ou inferir a partir das falas obtidas pelas entrevistas, foram levadas em conta as informações coletadas pelas histórias, de maneira a gerar categorias de

dados que sintetizassem ou descrevessem os Incidentes Críticos, em conformidade com Grove e Fisk (1997).

A análise de conteúdo, nesse caso, teve como objetivo gerar a interpretação subjetiva e uma identificação de padrões (Hsieh & Shanon, 2005), capazes de fornecer insights sobre as categorias que interferiram no fenômeno de interesse (Gremier, 2004). Nesse caso, os aspectos afetivos e cognitivos foram proeminentes, bem como as indicações de presença de características do tipo *Causation* ou *Effectuation*, percebidas nos empreendedores, a fim de atender aos objetivos específicos propostos.

Análise e representação dos dados	Procedimentos de análise dos dados
Organização dos dados	(1) Criar e organizar os arquivos para os dados.
Leitura e lembretes	(2) Examinar o texto, fazer anotações no próprio Software Excel.
Descrição dos dados em códigos e temas	(3) Descrever as dificuldades dos empreendedores ao longo do período escolhido para a pesquisa. (4) Descrever o fenômeno a partir dos construtos pré-selecionados.
Classificação dos dados em códigos e temas	(5) Desenvolver as declarações significativas, a partir dos IC, e criar filtros no Excel. (6) Agrupar as declarações em unidades de significados.
Interpretação dos dados	(7) Desenvolver uma descrição textual sobre “o que aconteceu”. (8) Desenvolver uma descrição estrutural sobre “como” o fenômeno foi experimentado. (9) Desenvolver a “essência” da proposta da pesquisa.
Representação, visualização dos dados	(10) Apresentar uma narração da essência da dificuldade, identificada como IC, a partir de um ou mais <i>frameworks</i> representativos dos construtos, fundamentando os dados coletados.

Figura 15. Procedimentos de análise da pesquisa
Fonte: Adaptada de Creswell (2014, pp. 154-155).

As unidades de análise foram concebidas a partir dos objetivos propostos e dos construtos da tese; e as categorias, originaram-se das teorias de base anteriormente revisadas e da análise dos dados das entrevistas. Sendo assim, os elementos conceituais derivam de duas fontes: dos conceitos teóricos (a priori) e dos significados identificados por meio das entrevistas com os empreendedores (a posteriori), em conformidade com Flores (1994).

As unidades de análise foram as seguintes: (1) incidentes críticos (IC); (2) aspectos afetivos (AF) e aspectos cognitivos (AC); (3) *Causation* (C) e/ou *Effectuation* (E); (4) análise relacional dos AF, AC, C, E.

As categorias, mesmo advindas dos construtos da tese, emergiram posteriormente, visto que derivaram dos roteiros e dos conteúdos extraídos das entrevistas e foram estabelecidas com a finalidade de agregar os conteúdos e os argumentos temáticos semelhantes. Desse modo, em conformidade com Flores (1994), a definição das categorias partiu de um construto mental,

indutivo, gerado na medida em que os conteúdos das entrevistas foram sendo decifrados e os agrupamentos de falas efetivados por meio do Excel 2016.

Assim, cada categoria derivada foi avaliada por inferências do pesquisador, verificando-se se pertencia ou não a cada unidade de análise, ou seja, se o conteúdo semântico de cada categoria efetivamente era compatível, em termos de significado, sentido, acepção e natureza, com cada agrupamento na unidade de análise gerada.

As categorias referentes aos IC foram as seguintes: (1) dificuldades relacionadas às questões organizacionais e administrativas, com pessoas, sócios, questões financeiras e de gerenciamento; técnicas ou concernentes aos sistemas de informação e *compliance*; (2) arranjos institucionais, compreendendo dificuldades com burocracia, legislação e tributação; (3) fatores relacionais, isto é, dificuldades vinculadas aos parceiros do negócio; (4) vendas e marketing, que englobam as dificuldades com os clientes; e (5) características individuais, relativas ao perfil empreendedor.

As categorias referentes aos aspectos afetivos e cognitivos emergiram do agrupamento dos afetos e das cognições, resultantes dos IC mais representativos nas falas dos entrevistados, efetivado por meio do Excel 2016. Esse processo revelou, entre os aspectos afetivos mais mencionados, o medo, a raiva, a tristeza, a decepção e a revolta; e entre os cognitivos, a tomada de decisão, a capacidade de solucionar problemas e o raciocínio.

Com base nos construtos da tese, tanto o *Causation* como o *Effectuation*, igualmente tiveram categorias inicialmente pautadas na teoria sobre os comportamentos e as ações empreendedoras (Sarasvathy, 2001a, 2008). Então, do *Causation*, emergiram as categorias: maximização, análises competitivas, recursos existentes e planejamento formal; e do *Effectuation*, como concebem Flores (1994) e Sarasvathy (2001a), as características da ação empreendedora.

Nesse sentido, a categoria “perdas aceitáveis” congrega empreendedores que estabelecem antecipadamente uma quantidade de perda acessível, experimentando tantas quantas forem as alternativas limitadas aos recursos. A categoria “parcerias” abarca a necessidade de se estar aberto a agregar conhecimentos e capacidades de redes sociais, a fim de inserir pré-compromissos e alianças e, com isso, minimizar as incertezas e edificar estratégias de negócio. A categoria “flexibilidade”, por sua vez, diz respeito às características do empreendedor em estar flexível e adaptado a eventos em que predominam as incertezas e contingências. E, por fim, a categoria “experimentação” se originou da concepção de múltiplas alternativas de tentativa e erro do empreendedor, com fins de identificar e explorar as oportunidades empreendedoras.

Desse modo, as categorias estão integradas ao construto *Effectuation*, em conformidade com Chandler *et al.* (2011), já que o empreendedor se mantém flexível, utilizando-se de experimentação para exercer um relativo controle de um futuro desconhecido, por meio do estabelecimento de parcerias e alianças como forma de angariar pré-compromissos dos potenciais clientes, concorrentes ou fornecedores.

A seguir, buscou-se evidenciar a maneira pela qual os aspectos afetivos e cognitivos podem se relacionar ao *Causation* ou *Effectuation*, a partir da análise da reação dos empreendedores.

Todas as categorias de análise estão explicitadas no próximo capítulo, quando é feita a análise de como esses construtos se integram para responder à questão de pesquisa desta tese.

O *framework*, apresentado a seguir (Figura 16), evidencia, como premissa, a indissociabilidade entre os aspectos afetivos e os aspectos afetivos cognitivos, bem como a dinâmica que pode estimular ações empreendedoras qualificadas como *Causation* ou como *Effectuation*, a depender de contextos específicos, vinculados às conjunturas, circunstâncias empreendedoras, e variando em intensidades, predileções ou adequações do empreendedor.

Na próximo capítulo, detalhamos a descrição, as análises e a discussões dos resultados, procurando demonstrar algumas das suas possíveis contribuições relevantes à área do empreendedorismo.

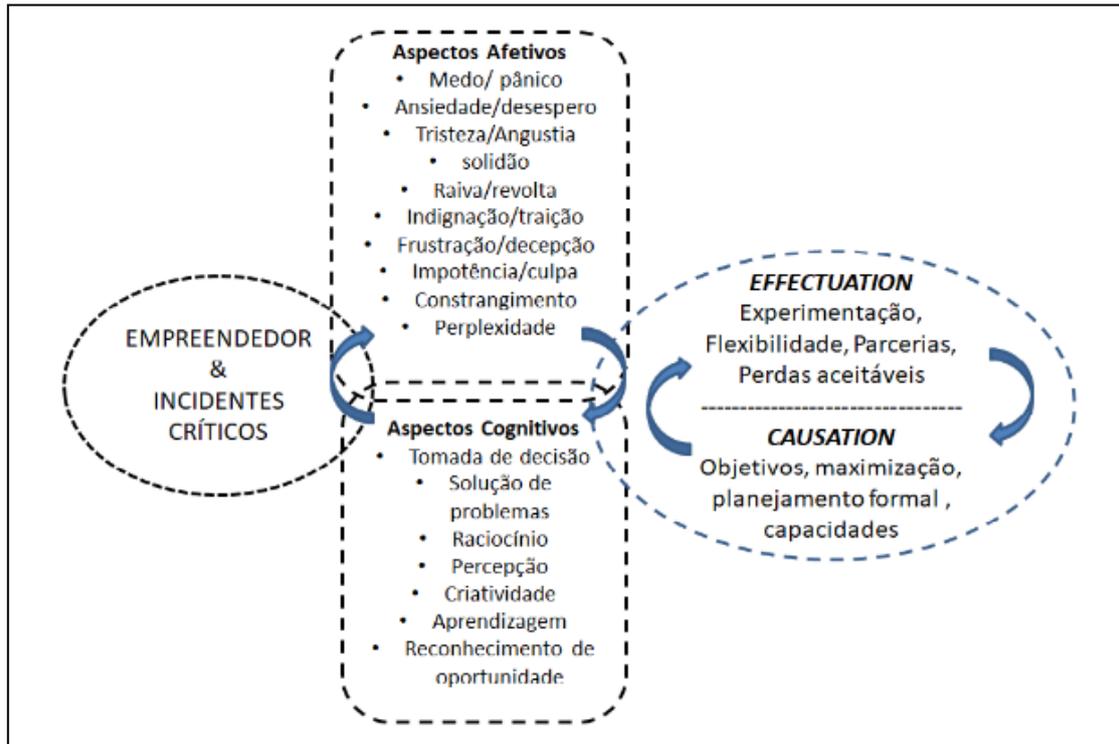


Figura 16. *Framework* integrador dos construtos: aspectos afetivos, aspectos cognitivos, *Causation* e *Effectuation*
 Fonte: Elaborada pelo autor.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os dados, a análise dos resultados e as discussões dos achados da pesquisa, apoiados na fundamentação teórica desta tese.

Em sinergia com o desenho da pesquisa, representado pela Figura 16, referente ao *framework* integrador dos construtos: aspectos afetivos, aspectos cognitivos, *Causation* e *Effectuation*, esta seção foi subdividida em quatro tópicos distintos: (I) dados demográficos do perfil e características dos respondentes; (II) perfil das empresas separadas por regiões do país; caracterização como *startups* ou empresas de base tecnológica (De Oliveira, Terence & Paschoalotto, 2019); sinalização de quais são incubadas ou não incubadas; (III) indicação dos incidentes críticos extraídos do levantamento dos dados e considerados como a principal dificuldade mencionada pelos respondentes durante a trajetória empreendedora (a denominação “dificuldade” é dada durante o alinhamento com a teoria estudada, a fim de identificar as estratégias de enfrentamento dos empreendedores, bem como a abordagem predominante que as explica e que é discutida na sequência); (IV) organização das respostas em unidades de análise, em função dos construtos da tese, isto é: (1) incidentes críticos (IC), (2) aspectos afetivos (AF) e aspectos cognitivos (AC); (3) *Causation* (C) e/ou *Effectuation* (E); (4) análise relacional dos AF, AC, C, E.

Cada unidade de análise foi analisada separadamente, entremeando as falas dos respondentes e a teoria vigente, como meio de discutir os resultados e, com estes, demonstrar sua relevância para a ciência e, especificamente, para o empreendedorismo.

As estratégias de enfrentamentos, vivenciadas pelos empreendedores a partir dos incidentes críticos evidenciados, são discutidas e, quando possível, intercaladas aos aspectos convergentes e aos divergentes, por regiões brasileiras, com o intuito de verificar se há semelhanças ou diferenças regionais.

Procuramos demonstrar, no Apêndice B, as falas dos respondentes, agrupadas por Estado, respeitando a linha do tempo e as histórias originais, tentando, dessa maneira, caracterizar as suas trajetórias e como eles reagiram às dificuldades mencionadas.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Os perfis dos respondentes desta pesquisa (Figura 17) foram organizados por região do país, faixa etária, estado civil, escolaridade e gênero. Considerando a extensão continental e geográfica brasileira, com suas diferenças regionais marcantes, observamos que esses perfis

não são díspares, dadas as atividades nas quais os indivíduos estão inseridos.

Região	Número de respondente	Faixa etária (anos)			Estado civil			Escolaridade		Gênero	
		23-33	34-43	>44	Casado	Solteiro	Divorciado	SC	SI	M	F
Centro-Oeste	8	5	2	1	3	5		6	2	8	
Nordeste	8	3	4	1	7	1		9		8	
Norte	9	6	0	3	4	5		8		7	2
Sudeste	9	5	1	3	3	4	2	8	1	8	1
Sul	9	5	2	2	4	4	1	9		6	3
Total	43	24	9	10	21	19	3	40	3	37	6

Figura 17. Dados demográficos dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: **Escolaridade:** SC = Superior completo, SI = Superior incompleto; **Gênero:** M = masculino, F = feminino.

Participaram da pesquisa 43 empreendedores, todos dirigentes de empresas, com níveis de expertise específicos, de diferentes regiões brasileiras: oito do Centro-Oeste e oito do Nordeste. Nas demais regiões – Norte, Sudeste e Sul, tivemos a participação de nove respondentes em cada uma delas.

Do total de respondentes, 14 deles (32,56%) foram entrevistados de forma presencial, e os demais, 29 (67,44%), em diferentes modalidades on-line (Skype, Google Hangouts e WhatsApp). O uso da coleta de dados por meios eletrônicos foi uma escolha complementar como forma de economia de tempo, custos e recursos do pesquisador (Flick, 2013).

Os dados foram organizados em três faixas etárias distintas: (1) de 23 a 33 anos, com 24 respondentes (55,81%); (2) de 34 a 43 anos, com 9 respondentes (20,93%); (3) e acima de 44, anos com 10 respondentes (23,26%). Nota-se uma predominância dos respondentes pertencentes à faixa etária (1) (55,81%). O empreendedor com menor idade declarada foi de 23 anos; e o mais velho declarou ter 59 anos.

Em relação ao gênero, 6 são do gênero feminino (13,95%), e 37 (86,05%) do gênero masculino. Esses dados corroboram estudos que mencionam a predominância masculina em empresas de tecnologia (Voss & Muller, 2009; De Jesus Torres & De Souza, 2016; Ribeiro, Barbosa, Silva, Coutinho, & Santos, 2019), muito embora outros estudos demonstrem que o sucesso dos empreendimentos independe do fator gênero (Dautzenberg, 2012).

Quanto ao estado civil, houve um relativo equilíbrio entre os casados, com 21 relatos (48%), e os solteiros, com 19 (44,19%), restando três respondentes que declararam ser divorciados (6,98%). Destes indivíduos, a maioria possuía curso superior completo (40 indivíduos ou 93,02%), havendo, todavia, três indivíduos ainda por finalizar o curso superior (6,98%).

Todos os 43 respondentes são sócios e proprietários das empresas e têm, como atuação profissional principal, a gestão executiva da empresa. Um dado interessante é o de que 18 participantes (41,86%) declararam ter obtido experiência empreendedora anterior ao atual negócio, e 25 (58,14%) estão empreendendo pela primeira vez.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O perfil das empresas (Figura 18) foi classificado por região, tipo de empresa (residente em incubadora ou não, e se ela é uma *startup* ou empresa convencional), principais de atividades que desenvolve (ramo de atuação), número de sócios e funcionários que emprega.

As empresas selecionadas atenderam aos critérios metodológicos estabelecidos, priorizando as que desenvolvem produtos ou serviços tecnológicos potencialmente inovadores, podendo incluir inovações em processos, serviços ou produtos, ou a combinação destes, e que representassem algo novo ou aprimorado, com objetivo de lucro (OECD/Eurostat, 2018).

Dados		Regiões				
		Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul
EMPRESAS	Incubadas	4	0	1	3	5
	Não incubadas	4	8	8	6	4
	<i>Startups</i>	7	6	7	6	5
	Convencionais	1	2	2	3	4
RAMOS	Tecnologia + serviços	6	6	9	9	7
	Software					
	<i>E-commerce</i>	2	2			2
SÍTIOS	0-3	4	6	8	9	6
	4-6	4	1	1		2
	+7	1	1			1
FUNÇÕES	0	2	1	4	2	6
	1-6	3	2	5	7	2
	+7	3	5			1

Figura 18. Dados demográficos das empresas
Fonte: Dados da Pesquisa.

Embora tenhamos efetivado pesquisas com empresas incubadas e não incubadas, o critério representatividade de empresas em fase de incubação em cada uma das regiões não foi priorizado. Nesse sentido, 14 empresas (32,56%) estavam incubadas, e 29 (67,44%), eram empresas de base tecnológica (De Oliveira *et al.*, 2019), ou mesmo *startups* que atuavam no mercado e não passaram por processos de incubação.

No que se refere às incubadoras, elas são tidas como locais de recursos compartilhados, com o intuito de prover estrutura física, apoio de gestão, acesso a financiamento, serviços, network e demais recursos (Høvig *et al.*, 2018). Dessa maneira, elas são percebidas como muito importantes para o estímulo ao empreendedorismo, à inovação e ao avanço econômico (Araújo & Villas Boas, 2013).

As *startups* são definidas como organizações empresariais ou instituições humanas que surgem de forma espontânea, em diversificados ramos de negócios, em uma conjuntura de risco e incerteza, cuja vocação é criar produtos e serviços inovadores (Ries, 2012). O que parece diferenciar a *startup* de uma empresa convencional, apesar de esse não ser um conceito

absoluto, são: grau de inovação, escalabilidade, alta lucratividade e reprodutibilidade do modelo de negócios (Blank & Dorf, 2012).

As empresas de base tecnológica, nesta tese, são aquelas que têm como alicerce e característica fundamental a aplicação técnica e científica para a geração de produtos, serviços e processos inovadores (Zarzewska-Bielawska, 2012; Sanches & Machado, 2013; De Oliveira *et al.*, 2019).

Foram incluídas no estudo, 31 empresas (72,09%) classificadas como *startups* (Ries, 2012), que, mesmo inseridas em um contexto de incerteza, estão comprometidas com um crescimento rápido e com a busca de um mercado para seus serviços ou produtos inovadores. As demais, 12 no total (27,91%), enquadram-se como empresas de base tecnológica (EBT) (De Oliveira *et al.*, 2019) e, embora não declararem compromissos de rápido crescimento, desenvolvem, igualmente, produtos ou serviços com nível semelhante de inovatividade.

Ainda que a totalidade das empresas selecionadas tenha como *core* a área de tecnologia, elas atuam em diferentes frentes, oferecendo produtos e/ou serviços diversificados, com os quais pretendem conquistar um mercado.

Dessa forma, 38 (88,37%) atuam gerando produtos tecnológicos e também oferecem serviços agregados, tendo colaborado economicamente com 75,8% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, no ano de 2018, conforme dados do IBGE (2019). Do total das empresas participantes, quatro (9,30%) trabalham com tecnologias de informação e comunicação voltadas ao desenvolvimento de softwares, agregando plataformas de comércio eletrônico (*e-commerce*), e uma delas (2,33%) desenvolve, por hora, apenas soluções de software.

Ao constatar que a maioria das empresas pesquisadas são *startups* (Ries, 2012), observamos que as mesmas mantêm uma estrutura enxuta, com reduzidos níveis de estrutura hierárquica (Rosim, 2015), poucos sócios e limitado número de funcionários (Ries, 2012). A maioria dessas empresas, 33 (76,74%) possui entre 0 a 3 sócios (18,6%), entre 4 a 6 sócios, e nas demais, três empresas (6,98%), há sete sócios ou mais.

No mesmo sentido, o número de funcionários também é reduzido. Em 19 empresas (44,19%), o número de funcionários é de 1 a 6; em nove empresas (20,93%), sete ou mais funcionários, e, em 15 empresas (34,88%), não há funcionários. O fato de não haver funcionários pode evidenciar que a empresa, ao constituir mais sócios para o empreendimento, procurou reduzir o número de colaboradores. Ou que se trata de uma estratégia para manter a estrutura mais enxuta, inclusive com alternativas de terceirizar mão de obra, conforme projetos em curso, priorizando parcerias externas, em conformidade com Penã (2002), Canhete, Gomes, Prim, Ulliana e Zapata (2015), que evidenciam a alocação do capital humano conforme as fases

evolutivas das empresas.

Visando preservar a identificação dos respondentes, eles serão codificados conforme a Figura 19, a seguir:

Região	Local	Código do entrevistado	Ramo de atuação da Empresa
SUL	Medianeira - PR	Sul_IN01	Tecnologia e Serviços
	Curitiba - PR	Sul_DA02	Tecnologia
	Curitiba - PR	Sul_VS03	Tecnologia e Serviços
	Foz do Iguaçu - PR	Sul_AS04	Tecnologia e Serviços
	Toledo - PR	Sul_LP05	Tecnologia e Serviços
	Toledo - PR	Sul_MH06	Tecnologia e Serviços
	Foz do Iguaçu - PR	Sul_FL07	Tecnologia e <i>e-commerce</i>
	Cascavel - PR	Sul_BT08	Tecnologia e <i>e-commerce</i>
	Maringá - PR	Sul_AF09	Tecnologia e Serviços
NORDESTE	Maceió - AL	Nordeste_DY10	Tecnologia e Serviços
	Maceió - AL	Nordeste_HT11	Tecnologia e Serviços
	Teresina - PI	Nordeste_RB12	Tecnologia e Serviços
	Maceió - AL	Nordeste_MA13	Serviços
	Teresina - PI	Nordeste_SA14	Tecnologia e Serviços
	Parnaíba - PI	Nordeste_TR15	Tecnologia, Serviços e Educação
	Teresina - PI	Nordeste_RE16	Tecnologia, Serviços e <i>e-commerce</i>
	Teresina - PI	Nordeste_IG17	Tecnologia, Serviços e <i>e-commerce</i>
SUDESTE	São Paulo - SP	Sudeste_IP18	Tecnologia e Serviços
	São Paulo - SP	Sudeste_FC19	Tecnologia e serviços
	Ribeirão Preto - SP	Sudeste_PH20	Tecnologia e Serviços
	Ribeirão Preto - SP	Sudeste_CY21	Tecnologia e Serviços
	Ribeirão Preto - SP	Sudeste_AD22	Tecnologia e Serviços
	Rio de Janeiro - RJ	Sudeste_AT23	Tecnologia e Serviços
	Jundiaí - SP	Sudeste_ID24	Tecnologia e Serviços
	São Bernardo do Campo - SP	Sudeste_AH25	Serviços
NORTE	Belém - PA	Norte_BH27	Tecnologia e Educação
	Belém - PA	Norte_AM28	Tecnologia, Serviços e <i>compliance</i>
	Belém - PA	Norte_EI29	Tecnologia e software
	Belém - PA	Norte_HI30	Tecnologia e Serviços
	Belém - PA	Norte_EA31	Tecnologia e Serviços
	Belém - PA	Norte_JT32	Software e Serviços
	Belém - PA	Norte_IO33	Software e Serviços
	Belém - PA	Norte_PH34	Software e Serviços
	Belém - PA	Norte_OV35	Software e Serviços
CENTRO-OESTE	Barra do Garças - MT	COeste_XA36	Tecnologia e Serviços
	Campo Grande - MS	COeste_DG37	Tecnologia e Serviços
	Goiânia - GO	COeste_CG38	Tecnologia e Serviços
	Goiânia - GO	COeste_NC39	Tecnologia e Produtos
	Cuiabá - MT	COeste_BR40	Tecnologia e Serviços
	Cuiabá - MT	COeste_AQ41	Tecnologia e Serviços
	Cuiabá - MT	COeste_UR42	Tecnologia e Serviços
	Campo Grande - MS	COeste_JE43	Tecnologia e Serviços

Figura 19. Codificação dos respondentes

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3 UNIDADES DE ANÁLISE

Nessa seção apresento os resultados da pesquisa, subdividida em quatro unidades de análise, que considera como premissa básica, os objetivos propostos na tese em pauta: (1) Incidentes Críticos (IC); (2) Aspectos Afetivos (AF) e Aspectos Cognitivos (AC); (3) *Causation* (C) e/ou *Effectuation* (E); (4) Análise Relacional dos AF, AC, C, E.

4.3.1 Incidentes Críticos (IC)

Os IC, para efeito desta tese, estão relacionados aos comportamentos específicos dos respondentes frente a determinados acontecimentos que causaram perplexidade. As dificuldades, quando memorizadas diante das situações relatadas, permitiram a geração de inferências, dentre elas, identificar os AF e AC, que serão apresentados posteriormente.

Com base nos relatos, foi solicitada a narração em profundidade (com o máximo de detalhes possíveis) da principal dificuldade. Esta, em especial, foi considerada como o Incidente Crítico (IC) do respondente, e, portanto, objeto a ser analisado. As dificuldades, como um todo, foram organizadas em categorias de respostas para serem analisadas.

Nesse caso, os IC vieram dos relatos dos respondentes; as categorias: organizacional-administrativa, vendas e marketing, foram elaboradas com base em Kazanjian (1988); e as categorias: características individuais, fatores relacionais e arranjos institucionais, são frutos dos estudos de Aidis (2005) e Roxas *et al.* (2012).

A análise das falas dos respondentes permitiu identificar cinco categorias principais, que abarcam as principais dificuldades experienciadas: (1) dificuldades relacionadas às questões organizacionais e administrativas (com pessoas, sócios, financeiras, gerenciamento), e técnicas ou relacionadas aos sistemas de informação e *compliance*; (2) arranjos institucionais (dificuldades com burocracia, legislação e tributação); (3) fatores relacionais (dificuldades vinculadas aos parceiros do negócio); (4) vendas e marketing (dificuldades com os clientes); (5) características individuais (dificuldades com o perfil empreendedor).

Desse modo, a unidade de análise correspondente aos incidentes críticos foi estruturada conforme a Figura 20, a seguir.

Unidade de Análise IC	Categorias de IC
	Organizacional-administrativa
	Arranjos institucionais

	Fatores relacionais
	Vendas e marketing
	Características individuais

Figura 20. Unidades de análise IC X categorias de respostas

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas falas dos respondentes, constatamos que as dificuldades, categorizadas como **organizacionais e administrativas**, representaram a maioria dos relatos, com 29 casos (67,4%), seguidas dos arranjos institucionais, com 9 casos (20,93%). As demais categorias foram pouco representativas.

Demonstramos as categorias em ordem crescente de menções pelos respondentes da pesquisa, na Figura 21, a seguir.

Categorias (Códigos de Segunda Ordem)	Eventos
Organizacional-Administrativa	29
Arranjos Institucionais	9
Vendas e Marketing	3
Características Individuais	1
Fatores Relacionais	1

Figura 21. Incidência de respostas das categorias dos IC

Fonte: Dados da pesquisa.

A literatura tem apontado como de suma importância a adoção de competências e práticas de gestão (De Vicente Bittar, Di Serio, & de Vasconcellos, 2018), provando serem fatores de sobrevivência, crescimento, produtividade e lucros para as empresas (Bloom *et al.*, 2017; Forth & Bryson, 2019).

Uma das dificuldades relacionadas à categoria organizacional-administrativa, a gestão do negócio, destaca-se na fala do empreendedor (COeste_UR42), que buscou esse aperfeiçoamento em resposta a uma dificuldade percebida de carência de planejamento:

[...] estava tendo uma exposição aqui no Estado, aí a gente ganhou um estande para expor o nosso empreendimento. Saímos, na hora do almoço... na hora que voltamos para montar o monitor, fazia quinze minutos que o Governador do Estado tinha acabado de sair do local do evento e ele tinha ido lá para também falar com a gente, conhecer nossas ideias e o empreendimento. Nos desesperamos pois apostamos todas as fichas nisso ao longo do tempo, nos esforçamos, ralamos e por bobeira, a gente perdeu meses de trabalho. Pensei que, como tínhamos nos planejado mal, fomos primários em nossa avaliação do evento e dos impactos que poderiam surgir. Tem que seguir em frente[...]. (COeste_UR42).

As habilidades de gestão são essenciais para determinar se uma empresa sobrevive ou tem a possibilidade de fracassar ao longo do tempo (Ibrahim & Goodwin, 1986; Ibrahim & Ellis, 1987; Hatala, 2005; Choo & Wong, 2006; Iakovleva *et al.*, 2014).

Ao ter avaliado e planejado mal a participação no evento, o empreendedor COeste_UR42 relata que, com o aprendizado acerca da situação vivenciada, conseguiu determinar, com muita clareza, seu tropeço, mas também pôde perceber que ali havia uma oportunidade empreendedora. Esse é um contexto observado também nos achados de Osiyevskyy e Dewald (2015), em conformidade com Fillion (1999), que entende o sucesso na gestão como dependente da capacidade de o empreendedor aprender e implantar procedimentos de trabalho, focando em visões emergentes do negócio, como parece ter sido a percepção desse empreendedor.

De forma complementar, a literatura (Gibcus, Vermeulen, & Radunova, 2008; Osiyevskyy & Dewald, 2015) apoia que o empreendedor venha a desenvolver um senso de urgência em transformar a sua gestão. O empreendedor (COeste_JE43) se viu impelido a mudar, na medida em que o ambiente se modificava, constatando inconsistências no modelo de negócio, conforme seu relato.

[...] acho que a arrogância quase quebrou a empresa. Eu achava que não precisaria de nada de gestão e pensava que os meninos da informática iriam dominar o mundo. Eu pensava que tendo um produto, boas ideias e clientes bastaria para que a coisa rodasse e a princípio ganhávamos muito dinheiro e tínhamos um bom produto, mas zero de gestão. Quando o caixa caiu, estávamos com uma dívida de quase 300 mil no banco, nem uma ideia de como pagar, sendo que a 4 meses atrás tivemos proposta de compra da empresa por 1 milhão de reais e eu recusei, pois achei que a coisa estava muito boa. Este foi o momento mais difícil porque a gente decidiu, por um erro de avaliação absurdo, focar exclusivamente em games e deixamos de atender encomendas. Dispensávamos de forma arrogante quem nos procurava com encomendas de outros tipos de produto. A partir daí, a gente viu que tinha que deixar de achar que sabia das coisas e começar a entender que eu não sei, e aprender estas coisas de gestão [...]. (COeste_JE43).

O impulso de mudança foi caracterizado pela percepção e raciocínio de que o modelo de negócio até então adotado ignorava processos de gestão e precisava ser remodelado.

Os problemas vivenciados pelo empreendedor COeste_JE43, evidenciam, outrossim, que a carência de habilidades de gestão (Lang & Liu, 2019) associada a visões distorcidas da realidade empreendedora, para ter ganhos rápidos e volumosos, quase nunca se sustenta apenas com a criatividade e o desejo de sucesso.

O modelo de negócio ora adotado ignorava processos de gestão e precisava ser remodelado. Para tanto, é fundamental adquirir conhecimentos e habilidades mínimas ou razoáveis de administração, de acordo com as inferências de Sousa e Lopes (2016) e de Roy,

Sekhar e Vyas (2016), sobre os empreendedores estarem cada vez mais preparados para enfrentar dificuldades similares.

Dentre as dificuldades organizacionais-administrativas, vale relatar igualmente as de caráter financeiro, que diversos autores descrevem como as mais recorrentes na trajetória dos empreendedores (Low & MacMillan, 1988; Cupido, 2002; Martins, 2004; Klapper *et al.*, 2004; Ramayah & Harun, 2005; Qunlian, 2011; Ivanová, 2017), fato confirmado nos inúmeros relatos de respondentes desta pesquisa, iniciando com o de um empreendedor da região Sul que, por dificuldades financeiras e de gestão, teve que abdicar do seu negócio.

[...] um dos momentos mais difíceis da minha vida, foi quando eu tive que abrir mão da empresa que eu criei e trabalhava, perdi até muito do crescimento dos meus filhos pra trabalhar nela e desenvolver o software principal, que sustentava a operação. Aquela empresa lá que estava começando a ter dívidas e eu tive até que tomar uma decisão, que foi uma decisão que eu acho que até tomaria de novo, e chegou nesse ponto por talvez inabilidade minha de convencer os meus sócios de mudar o rumo. Eles haviam apostado todas as fichas em uma estratégia errada, o que fez com ela perdesse competitividade, dinheiro, clientes e, muito pior, foi a prepotência em não mudar de rumos. Quando chegou a ponto de cancelar meu pró-labore, pelo nível de endividamento e problemas financeiros, para mim foi o estopim. Eu não tinha outras fontes de renda. Tomei a decisão certa, ela dependia de mim. Tive que ir lá, conversei com eles, falei que não podia ficar sem receber, e que decidi sair da empresa. A empresa estava se endividando de forma assustadora e, pouco depois, encerrou as suas atividades [...]. (Sul_DA02)

Pode-se perceber que os problemas financeiros da empresa, levaram o empreendedor Sul_DA02 a tomar a decisão de se retirar da sociedade, motivado por posições estratégicas adotadas pelos antigos sócios na obstinação em seguir por um caminho equivocado, corroborando os estudos de Barth *et al.* (2006), que atestam a longevidade de uma empresa pelo modelo de gestão financeira adotado.

Outra dificuldade, envolvendo outro empreendedor da região Sul, relaciona-se a questões financeiras motivadas pelo fato de ele não ter recebido pelos serviços prestados, optando por permuta, quando o momento ainda era crítico para a evolução da empresa.

[...] tem um projeto que a gente desenvolveu para a CB. Era um relógio personalizado, com realidade aumentada, desenvolvida pela nossa empresa, que ela iria utilizar como estratégia de marketing e definição de marca, organizando um cruzeiro marítimo e convidando vários de seus clientes para ir de Santos a Balneário Camboriú. Eles entregaram os óculos para cada um dos passageiros. Só que eles não nos pagaram nada pelos serviços e a contraparte foi nos dar uma viagem, no mesmo cruzeiro, com despesas paga. Naquele momento, pensamos que, mesmo assim, seria uma chance de ver a reação das pessoas em relação ao nosso produto, já que tinha a nossa marca em todos os relógios. Idealizamos que isso revertesse em negócios futuros, coisa que não aconteceu. Fomos em três, a grana supercurta e quando voltamos praticamente passamos fome, nada deu certo, a gente não vendeu nada. Nem para comer no mês seguinte a gente tinha. Todo mundo morando no home office, a gente acabou se desfazendo de umas coisas, uns

equipamentos, para juntar um dinheiro e nos manter. Começamos a desenvolver várias atividades, como fotografia, para levantar o recursos e, por fim, apelamos para empréstimo em banco, para passar o mês. Apesar do problemas financeiros, mantivemos a empresa e depois conseguimos resolver tudo e seguiu em frente. [...]. (Sul_AS04)

Conforme os estudos de Harding (2006), apostas erradas e riscos desnecessários, redundam os erros estratégicos, capazes de comprometer a saúde financeira de uma empresa (Qunlian, 2011), principalmente na fase inicial do negócio, podendo ser sanadas por empréstimos bancários (Cupido, 2002), como mecanismo para manter as operações, como foi o caso desse empreendedor.

Há, também, a falta de mecanismos de fomento (Klapper *et al.*, 2004), que compensem a superação de barreiras; e a escassez de capital inicial para o começo das atividades empreendedoras, que, segundo Low e MacMillan (1988), comprometem o desenvolvimento das empresas tecnológicas. A falta desses recursos iniciais foram fatores que geraram dificuldades financeiras com quatro empreendedores com os quais dialogamos: um da região Nordeste e outros três, da região Sudeste. Vejamos seus relatos e suas ações:

[...] quando a empresa surgiu eu já era pai de 3 meninos. Na época trabalhava no Governo do Estado e tinha uma receita mensal, meu salário. Aí eu saí para ir para uma área desconhecida, que ninguém tinha desbravado nesta área da acessibilidade, e que a gente nem sabia se ia dar certo. Então, eu ia continuar tendo as minhas contas, a pensão dos meus filhos que eu ia ter que pagar, e sair para ganhar um valor, que a gente definiu, que era metade do meu salário que eu tinha na secretaria (governo). Aí eu saí da zona de conforto para ir para a metade esta zona de conforto. Então... não ia ser fácil e eu já sabia isso no primeiro mês. E aí, quando em alguns meses, aquela receita esperado do negócio não chegava e o dinheiro foi acabando, ficou complicado. A realidade financeira era muito complicada. Por alguns meses, a gente também não teve receita. Os funcionários tinham seu salário, mas a gente não tinha nosso pró-labore. A gente passou quase 2 anos sem receita significativa. E fomos fazendo rodadas internas de reinvestimento com investidor, e botando mais dinheiro e mais dinheiro.... que a gente sabia que faltava ainda um período de maturação [...]. (Nordeste_HT11)

[...] eu fiquei sozinho na operação da empresa, durante um mês, e tudo que tinha que ser feito eu tive de fazer. Foi uma coisa bem complicada pois era um período de estruturação, tínhamos feito um monte de contatos, tínhamos alguns ajustes a fazer no produto e ficar sozinho naquela hora, foi bem complicado. No início, os recursos não entravam, os projetos ainda não estavam dando muito certo....eu querendo seguir em frente, melhorar as coisas e, na época, meus sócios frustrados que não tínhamos todos os recursos financeiros para alavancar a empresa. A gente estava pagando as contas do bolso. Sabíamos que as coisas eram difíceis para quem está iniciando um negócio. Recebemos um monte de cursos da Incubadora e que mostravam isso, e indicavam as ações possíveis a serem feitas como meio de superação. A gente não tinha dívidas apenas as contas normais da empresa, mas foi um período financeiro bem complicado [...]. (Sudeste_CY21)

[...] um dos momentos mais complicados que vivi, foi no início do empreendimento, quando estava migrando de meu antigo emprego e iniciando o negócio. Era uma coisa que fazia parte do que já fazia em termos de atividade profissional. Mas, quando iniciei a empresa, não tinha dinheiro de reserva e nem poupança para fazer caixa, mesmo tendo casa própria e o carro pago. Mas a situação no início do negócio, não engrenou logo de cara, e passei por dificuldades. Eu tinha família, e precisava arcar com todas as despesas de colégio, casa e tudo mais. Foi o período mais angustiante que passei, até que a coisa começasse a girar. Demorou quase um ano até começar a entrar dinheiro e conseguisse superar este período. Depois, aos poucos, fui superando estas dificuldades, os clientes foram aparecendo e indicando outros[...]. (Sudeste_ID24)

[...] eu creio que o momento mais crítico foi ao iniciar meu negócio, quando eu tive de mudar da área corporativa e empreender porque o mercado que eu atuava acabou em função da lava jato, que atingiu muitas das empresas em que eu atuava. Tive de me reinventar e em um primeiro momento viver com base no salário de minha esposa. Foi um momento pessoal muito complicado, começamos o negócio sem dinheiro e tive de resolver esta situação de forma a me abrir para novos processos. Veja bem, eu não empreendi por necessidade, mas eu estava cansado de fazer as mesmas coisas. Mas as contas não esperam você se ajustar e o pior foi a tristeza de não poder contar com minha remuneração, mesmo que fosse uma reserva para dar continuidade ao negócio, neste começo [...]. (Sudeste_TM26)

Em comum, todos esses empreendedores tiveram dificuldades financeiras pelo fato de iniciarem seus negócios em uma situação em que não possuíam reservas próprias ou expectativas de fomento de instituições, em desacordo com as premissas de Brinckmann, Salomo, & Gemuenden (2011), que defendem a agregação de competências de planejamento financeiro para o bom desenvolvimento dos negócios.

Essas competências supostamente fazem com que o empreendedor esteja capacitado a buscar formas de captação de fomento e de mecanismos para o aportes de fluxos de caixa, como alternativas para superar a carência de recursos iniciais, tão importantes para o crescimento do negócio e o sucesso da empresa no longo prazo (Lichtenstein & Brush, 2001).

Visto sob outro prisma, o fato de iniciar um negócio sem ter todos os recursos necessários se ajusta perfeitamente a um comportamento de aceitação dos princípios de perdas potenciais e acessíveis, preconizados por Chandler *et al.* (2011). Para tanto, deve-se incorporar uma escolha pessoal dos empreendedores, inferindo ser o ambiente propício para a estruturação de suas empresas (Grichnik, Brinckmann, Singh, & Manigart, 2014). Desse modo, é possível superar, pelo menos nesse momento inicial, a dependência exclusiva de recursos externos para a estruturação de seus negócios (Haynie, Shepherd, Mosakowski, & Earley, 2010).

No que se refere às possibilidades de recorrer aos aportes de investidores, percebemos que apenas o empreendedor Nordeste_HT11 efetivou esse tipo de busca para captar recursos, em consenso com Huang e Knight (2017), para os quais essas relações têm a plena capacidade

de interferir no desenvolvimento dos negócios e retroalimentar positivamente as relações sociais entre empreendedores e investidores, gerando relações de longo prazo.

Para Raeesi *et al.* (2013), duas tipologias de barreiras ou dificuldades empreendedoras coexistem: as barreiras externas, que correspondem ao ambiente onde o empreendedor está inserido, e incluem a escassez de fundos e recursos, para apoio aos empreendedores; e as barreiras internas, ou seja, as características empreendedoras dos indivíduos, que abarcam as dificuldades de ordem financeira, vivenciadas pelo empreendedor, constituindo-se obstáculos ao seu desenvolvimento.

O empreendedor, citado a seguir, compreendeu os revezes e os fatores financeiros não como obstáculos ou situações impeditivas do negócio, mas como impulsionadores da criatividade, sendo um elemento de suplantação.

[...] tive um momento de minha empresa em que alguns sócios resolveram seguir outros rumos, não se interessavam mais pelo negócio e estavam até negligenciando algumas obrigações e responsabilidades. Para mim a saída deles foi positiva. Tive de assumir a empresa sozinho e pensar em tudo, tive de conviver com momentos de adquirir as cotas dos sócios e pensar no negócio e em outros rumos para o negócio. A questão financeira apertou e a renda diminuiu bastante. Tive de começar a pegar meus recursos pessoais e colocar na empresa e isso me assustou um pouco. Quando estava comprando as cotas de sociedade dos meus ex sócios, me associei a uma outra empresa pois vi que ali tinha uma sinergia legal, de pessoas e produtos complementares que poderiam compor um modelo de negócio diferente e, ao mesmo tempo, poderia reverter os problemas da empresa [...]. (Sudeste_IP18)

Aproveitar as oportunidades empreendedoras é mais provável quando o empreendedor detém capital financeiro para a continuidade do seu negócio (Hurst & Lusardi, 2004); entretanto, quando o aporte desse capital subordina-se a recursos de fomento governamental, os autores Sandhu *et al.* (2011) concebem que uma importante dificuldade desponta, exigindo que o empreendedor encontre meios para suplantá-la.

Foi esse o caso de uma empreendedora da região Sudeste, que dependia dessa modalidade de financiamento para a sobrevivência do seu negócio. O incidente crítico, referente às dificuldades financeiras, é descrito na sequência.

[...] em 2017 nossa verba oriunda de financiamento CNPQ acabou em 2016 e o próximo só viria em agosto de 2017, mas também não era uma certeza. A gente era marinheiro de primeira viagem, não sabíamos que não iria iniciar em janeiro, logo em seguida. Tivemos de mandar doze pessoas embora, pois não tínhamos dinheiro para continuar com estas pessoas. Nesta época éramos em quatro sócios e dois dos sócios abandonaram o barco no meio do caminho. É claro que o tempo passa e a gente avalia que a situação era crítica e todo mundo tinha contas para pagar e eles também. Começamos a fazer trabalhos de consultoria para ter dinheiro para, pelo menos, manter a empresa. Foi um momento muito difícil, pois passamos alguns meses, sem ter um centavo e precisávamos injetar dinheiro pessoal, destas consultorias, para pagar as contas básicas. Para também me

manter, aí abri outra empresa, uma agencia de publicidade, desenvolvendo trabalhos gráficos e, não sei que aconteceu, mas eu comecei a captar clientes, convoquei outros colegas e fiz um monte de planos de venda e me planejei para trabalhar um xis de horas para pagar as contas da PH. Fiz isso até o final de 2018 e segui em frente, mas superei esta fase [...]. (Sudeste_PH20)

Para a empreendedora supracitada, a busca de alternativas para encontrar uma solução criativa, que descobrisse outras fontes de recursos para a manutenção da empresa, foi fundamental para enfrentar a situação adversa e transformá-la em aprendizado. As ações derivadas do ajuste do modelo de negócio, mesmo enquanto ela ainda lutava pela sobrevivência da empresa, está em conformidade com os estudos de Micu, Micu, Capatina, Cristache e Dragan (2018), que entendem ser esta uma maneira eficiente de superar as dificuldades.

Boas práticas de gestão financeira implicam na construção de mecanismos que permitam estimar antecipadamente recursos ou valores de perdas compatíveis e aceitáveis, na medida em que diferentes contextos se façam presentes (Frigotto & Valle, 2018). No entanto, a negociação com entes governamentais pode ser algo diferente e ter elementos complicadores, como demonstram dois empreendedores da região Norte (Norte_JT32 e Norte_IO33), com experiências e ações empreendedoras semelhantes.

[...] a gente teve alguns anos atrás, a uns três anos atrás, uma situação bem complicada relacionada a relacionamento de negócios com o governo. O órgão que nos contratou ficou sem recursos. A gente pode marcar os anos de 2016/2017. Foram os anos mais difíceis da economia brasileira pelo menos aqui no Estado do Pará, para quem trabalha com tecnologia, e o ano passado (2018) também foi um ano complicado financeiramente. A gente previa um desdobramento financeiro ao longo do ano de 2016, o órgão não teve recursos para nos pagar e a gente acabou ficando sem receber durante um ano, e tendo que executar, mesmo assim, os serviços. Foi um dos momentos mais difíceis que a gente teve na empresa. Tivemos que nos desdobrar para poder manter a equipe trabalhando, pagar salários, porque entendemos que não poderíamos parar. Tínhamos que continuar entregando os serviços. No ano seguinte, conseguimos receber os valores estabelecidos em contrato, mas, como era de se esperar, não tivemos nenhum tipo de compensação.... foi uma relação bem complicada mesmo [...]. (Norte_JT32)

O empreendedor Norte_IO33 teve problemas semelhantes e, da mesma maneira, precisou se comprometer com a conclusão dos serviços, por compromissos assentados em valores pessoais e de caráter. O empreendedor entendeu que sua equipe deveria continuar sendo remunerada, independente do recebimento dos valores devidos pelo governo. No fim de seis meses, igualmente recebeu os valores aos quais tinha direito, com a mesma sensação de não ter conquistado qualquer compensação pela inadimplência governamental, apesar da percepção de que teve sérios comprometimentos ao adotar tal postura.

Em ambos os casos, infere-se que um fator-chave para o aproveitamento das oportunidades e a continuidade dos negócios parece estar relacionado à superação das dificuldades de ordem financeira, dentre outras que possam aparecer, gerando incertezas durante o percurso dos empreendedores (Hurst & Lusardi, 2004).

Outros caminhos podem ser imaginados, incluindo a busca de fomento, apoio financeiro e investimento, de acordo com a sugestão de Williams e Williams (2011). Também se pode recomendar as ações educacionais, que venham agregar novos conhecimentos ou uma visão de mundo diferente (Garbuio, Dong, Lin, Tschang & Lovallo, 2018), e, desse modo, preparar o empreendedor para vencer obstáculos (Humphrey, 2003), evoluindo seus mecanismos de gestão.

Ainda dentro da mesma categoria organizacional-administrativa, temos as dificuldades relacionadas às pessoas, ao capital humano que, de alguma maneira, inter-relaciona-se com alguns dos empreendedores.

[...] uma decisão de mercado se a gente atenderia apenas o usuário final ou se migraríamos para atender empresas o que daria uma alavancada grande de valores, mas demandariam um esforço enorme. Em uma situação, firmamos parceria para melhorar o nosso atendimento logístico, ajustamos os valores, os parâmetros de remuneração e possibilidades de incrementos financeiros. Quando chegou na hora de implementarmos, com uma semana para o lançamento da plataforma em determinado mercado, este parceiro nos deixou na mão, achou que a proposta não era mais adequada às suas expectativas de lucro e abandonou o projeto, nos deixando praticamente sem alternativas, já que havíamos divulgado a estratégia e planejado de forma meticulosa o passo a passo. Por um momento, a gente paralisou, não sabia muito como reagir a isso [...]. (Sudeste_AD22)

[...] tem a ver com a desistência de duas parceiras do negócio, bem na fase em que se estava estruturando a startup, e isso complicou bastante o desenvolvimento inicial do produto e seu aperfeiçoamento. Tivemos divergências de visão [...]. (COeste_XA36)

[...] quando a gente estava tentando modelar o negócio e tivemos conflitos internos na equipe, discordâncias de posicionamento. Fase difícil onde se pensou na continuidade do negócio. As pessoas não quiseram mais continuar apostando no negócio e tive de assumir sozinho as coisas [...]. (COeste_NC39)

[...] teve uma questão que diz respeito ao momento inicial da empresa em que estávamos apostando nas criptomoedas e aí a volatilidade derrubou o mercado. Claro que foi um momento que fez com que eu pensasse em alternativas e como diversificar o negócio para superar esta situação e ao mesmo tempo me reposicionar ou mesmo pivotar meu negócio Mas eu tive uma divergência com um parceiro, que queria investir e era uma cabeça pensante do negócio, na época, a respeito dos rumos do negócio, a respeito da necessidade de abandonar a ideia dos bitcoins como estratégia primeira da empresa, até pela volatilidade deste mercado. Ocorre que ele não entendeu muito bem, era também um desenvolvedor, tínhamos investido juntos em equipamentos para a empresa e ele se

achou no direito de levar os equipamentos afirmando que era dele, para eu não entrar em maiores conflitos eu entreguei tudo e comecei do zero [...]. (COeste_BR40)

[...] uma dificuldade grande que a gente teve foi de saída de um parceiro do negócio. Ainda não era sócio mas havia investido na empresa. Quando ele saiu rolou um estresse grande por desacordos em relação aos rumos da própria empresa. A gente descobriu que ele estava em conversações com outras empresas e que iria levar alguns de nossos contatos e clientes. Tivemos de acionar um advogado para tentar resolver a situação, no entanto, assim que acionamos, ele desistiu de nos acionar na justiça e saiu sem querer levar sua parte societária, até porque não havia parte alguma, já que somos uma startup que ainda não conseguimos escalar, somos uma promessa, com grande potencial de crescimento, mas ainda não havia nada. Posteriormente, as coisas se esclareceram [...]. (COeste_AQ41)

No que se refere às dificuldades relacionadas a pessoas, essa vinculação se dá pela consciência da relevância do capital humano no desenvolvimento das ações empreendedoras (Coad & Tamvada, 2012). Isso implica no reconhecimento de que iniciativas para a manutenção do capital humano, em empresas de tecnologia, são muito importantes, pois, em concordância com Lüdtke e Lüdtke (2018), esse fator é agente de mudança e, por isso, essencial à sobrevivência empresarial, prescrevendo que seu gerenciamento é um desafio a ser assumido pelos empreendedores.

Diversas maneiras de reagir foram observadas, evidenciando-se o enfrentamento da situação, o aprendizado e as alternativas de adaptação, de acordo com Bygrave (2004), que acreditava na possibilidade de desenvolver o potencial empreendedor também por meio da adaptabilidade ao ambiente em que se está inserido.

No que se refere aos empreendedores COeste_XA36; COeste_NC39; COeste_BR40 e COeste_AQ41, percebemos que essas dificuldades corroboram as inferências dos estudos de Klapper *et al.* (2004), nos quais os IC, ligados ao capital humano (pessoas), são os mais difíceis de serem administrados, tendo em vista a complexidade de se encontrar soluções de incentivo e motivação que satisfaçam a todos e possibilitem a retenção das pessoas, por meio de um espírito compartilhado de sucesso e crescimento (Raesi *et al.*, 2013).

Ainda dentro da mesma categoria de análise, reconhecemos que empreendedores têm uma grande determinação em atingir o sucesso, como reforço de valores pessoais ligados à conquista, ao entusiasmo, à vitória e ao empoderamento (Minello, & Scherer, 2012). Por conta disso, o indivíduo, muitas vezes, encontra dificuldade de empreender individualmente. Uma das alternativas, identificadas em diferentes contextos no setor de tecnologia, está na busca de parcerias e nas sociedades, como opções para a divisão de responsabilidades e complementação dos conhecimentos e habilidades necessários às demandas do negócio (Sarasvathy, 2001a).

Eventos contrários, que comprometam a relação dos sócios, geram os rompimentos, nem sempre harmoniosos, e as dificuldades de relacionamento, visões, posicionamentos e valores. Assim, dentro das dificuldades categorizadas como organizacionais e administrativas, estão aquelas que se vinculam às relações com sócios, como nos relatos a seguir.

O relacionamento relatado pelo empreendedor Nordeste_MA13 foi abalado por problemas de desonestidade e de falta de comprometimento de um sócio:

[...] foi o rompimento da sociedade, com um cara que dizia que me amava, que era meu irmão, me deu um incentivo enorme para que eu saísse do governo, onde trabalhava em tempo compartilhado com a empresa, para viver, exclusivamente, da empresa. Ele agiu com desonestidade, em relação as finanças da empresa. Era tão manipulador que chegou a afirmar para uma das sócias que era eu que desviava dinheiro da empresa, quando era ele que estava desviando. Na época, deixamos que ele gerenciasse uma conta com todos os recebimentos de consultorias externas e outros pequenos serviços, adicionais às nossas atividades principais. Ele deveria pagar os impostos da empresa e repassar, destas consultorias, os valores para os demais sócios. Fizemos uma auditoria, por meio de um contador e descobrimos que ele não pagava os impostos, desviava os valores e que o rombo estava em torno de trinta mil reais. Rompemos e saímos da sociedade. Deixamos o CNPJ com ele e montamos outra empresa, eu e minhas sócias, mas o desgaste foi enorme [...]. (Nordeste_MA13).

No caso a seguir, de um empreendedor da região Sudeste, estão descritos os impactos que a perda de confiança e as desavenças entre sócios podem gerar:

[...] uma situação crítica na minha empresa relativa a um sócio em que eu confiava... a minha escola tinha 6 meses de vida, e meu sócio entrou. Ele veio superindicado... de uma pessoa conhecida e ele era muito amigo de muitos conhecidos... eu acreditava nele. Todo mundo tem defeitos e, defeitos, ou você releva ou fica sem amigos. Pois bem, ele tinha defeitos, como todo mundo, só que eu aceitei muito, por tempo demais, os defeitos dele. Durante este tempo todo, ele nunca fez a parte dele no comercial e na elaboração dos produtos a serem oferecidos aos clientes. Até que chegou no fim do ano passado e eu tomei uma rasteira, fiquei com medo de perder minha empresa, mas consegui me segurar no último segundo. Ele passou o ano de 2018 carregando os meus clientes, nossos clientes, ao longo do ano de 2018 e início de 2019 não abriu para entrada de nenhum cliente e não colocou nenhum aluno dentro de casa. E fez parcerias levando, dentro plano dele. Ele fez parceria com uma empresa em que ele deixaria a FC onde ele tinha 16% da sociedade e iria para uma outra empresa onde teria 50% da sociedade... ele levaria os clientes, levaria os produtos e levaria os funcionários. E desta forma, eu ficaria com o que? Com o ônus de todo passivo. Com processos trabalhistas de toda equipe. Neste momento, a sociedade teve fim [...]. (Sudeste_FC19)

A falta de capacidade empreendedora, a ausência de visão de negócios e o imediatismo pelos resultados têm sido problemas complicados na relação entre sócios, gerando desentendimentos (Cupido, 2002), como foi no caso dos dois empreendedores da região Sudeste, a seguir:

[...] momento que se repetiu por duas vezes foram empresas que faliram e me colocaram em uma situação delicada por problemas com sócios. Faltava, em ambos, perfil empreendedor, fibra e resiliência. Tinha cabeça de funcionário, um deles eu sou investidor e ele deveria responder pela parte operacional, mas, sem eu estar perto, a coisa não funcionava e o conflito foi eminente. O segundo sócio eu avalio que a mentalidade era tradicional demais e também havia pontos obscuros em suas intenções de ser empreendedor. Não que ele fosse roubar, mas digamos usar o dinheiro para outras coisas não muito honestas... Eram pessoas que queriam resultados imediatos e com pouco esforço e isso deu um conflito danado quando rompi as sociedades. [...]]. (Sudeste_AH25)

[...] Nesta mesma época atraímos um sócio investidor, o que acabou se revelando um grande erro estratégico. A empresa não estava madura o suficiente para gerar resultados satisfatórios e o sócio pensava em retornos rápidos. Imaginava que este negócio seria tão escalável como se fosse uma startup americana e ao ver seus objetivos frustrados quis sair da sociedade e queria de volta o dinheiro que havia sido investido. Tivemos um conflito grande de ideias e este momento foi bem complicado, em termos pessoais [...]]. (Sudeste_TM26)

O empreendedor Sudeste_AH25 optou por encerrar as atividades de ambos os negócios e seguir empreendendo e investindo em outros ramos, mais atrativos, conforme relatos semelhantes aos da pesquisa de Minello, Scherer, Perlin, Alves e Huezo (2011), que atribuem características de resiliência a essas atitudes de superação de dificuldades. Há de se contestar até que ponto esse empreendedor reconhece que o insucesso é compartilhado, e que atribuir culpas nem sempre soluciona os problemas. Os autores Zacharakis, Meyer e Decastro (1999) fazem esse tipo de reflexão, contemporizando as responsabilidades conjuntas.

O empreendedor Sudeste_TM26 continua em atividade, apesar de compreender que, para poder crescer com a velocidade que almeja, terá de agregar outro sócio, que traga para a empresa novos recursos financeiros e de conhecimento de mercado.

Esse outro empreendedor da região Norte também detinha problemas com sócios e teve que assumir sozinho as responsabilidades, após o rompimento da sociedade:

[...] tive um problema de desentendimento com um sócio que no início do negócio desenvolvia o software junto comigo e também participava de ações de submeter nosso projeto em editais de fomento, editais de inovação, aceleradoras e vários outros processos que implicavam em fazer muitas viagens e participar de cursos com vias a melhorar o produto e mesmo a nossa formação. Ocorreu que em um determinado momento estávamos só colocando dinheiro dentro do negócio e ele ainda não estava rendendo e ele começou a ficar desconfortável e quis sair do barco, como de fato saiu e me deixou sozinho com todos os desenvolvimentos a serem feitos e com todo aporte de dinheiro que se precisava fazer. Me deixou em uma hora muito crítica do negócio em que se avaliava inclusive em pivotar e ajustar o modelo de negócio para atender de forma mais efetivas os usuários que queríamos atingir. Enfim, foi muito complicado, eu tive de reformular tudo e tocar a coisa para frente [...]]. (Norte_PH34)

As dificuldades vivenciadas por esses respondentes pedem que se compreenda que nem todos partilham, no processo empreendedor, dos mesmos valores individuais, coletivos e sociais, como argumentam Gimenez, Ferreira e Ramos (2008). Ademais, o relacionamento entre sócios pode acabar se modificando ao longo do tempo, sendo que o período de convívio é capaz de afetar o nível de complacência dos indivíduos empreendedores (Bernhoeft & Castanheira, 1995). Isso indica que, além da capacidade de empreender e de se relacionar, estão em jogo visões de mundo, valores e objetivos compartilhados.

Outra categoria, evidenciada nos relatos dos respondentes, é a dos **arranjos institucionais**. De acordo com Pessôa, Costa e Maccari (2016), a legislação e a tributação são problemas relacionados aos aspectos concorrenciais de pequenas empresas, cuja vocação está na inovação (Borges, Bezerra, Silva, Andreassi & Ferreira, 2018). As dificuldades nesses quesitos governamentais (Darnihamedani, Block, Hessels, & Simonyan, 2018), nem sempre justos e, em muitas situações, prejudiciais, é notadamente significativa. Por isso, é tão importante que as legislações sejam justas e igualitárias, a fim de facilitar a intensificação do crescimento das empresas de base tecnológica (Aidis, 2005; Roxas *et al.*, 2012; Balkiené, 2013).

A seguir, estão as falas dos respondentes que, nos mais variados graus, depararam-se com dificuldades desse tipo. No caso do empreendedor Sul_BT08, a adversidade se relacionava aos ajustes de seus estoques, de forma que fossem entendidos como legalmente regularizados. A discussão principal se deu em relação à carga tributária a ser aplicada:

[...] cheguei perto de fechar a empresa... foi quando a gente estruturava o e-commerce, estava constituindo produtos e estoques para serem vendidos pois naquela época eu não possuía muitos fornecedores que me vendessem de forma condicional ou que eu pudesse trabalhar com estoques de terceiros. buscava ajustar as vendas da empresa e tivemos um problema grande quando a RF interceptou uma de nossas cargas de produtos vendidos e exigiu uma série de documentos, pois, afirmava que estávamos burlando a legislação tributária e desconfiava que estávamos contrabandeando. Mesmo com todo nosso empenho em apresentar toda documentação necessária, comprovando nossa idoneidade e a legalidade dos produtos, até todo processo se desembaraçar, passaram muitos meses e tivemos muitos contratemplos [...]. (Sul_BT08)

Estudos têm demonstrado o efeito negativo da carga tributária excessiva frente ao empreendedorismo, como, por exemplo, em Bartik (1989) que, se referindo a impostos federais, argumenta sobre os excessos tributários e seus impactos negativos nas iniciativas empreendedoras, em concordância com Bruce e Deskins (2012).

Os estudos de De Paula, Costa e Ferreira (2017) chegaram a conclusões semelhantes, em relação a outros tipos de tributação e seus impactos junto às pequenas empresas, bem como na

representatividade daquilo que se convencionou chamar de Custo Brasil (Gomes & Guimarães, 2012), cujos efeitos incidem sobre a competitividade empresarial, como no caso do empreendedor Sul_BT08, que precisou buscar outras parcerias para reestruturar e dar continuidade ao seu negócio.

As barreiras legais e tributárias (Nawaser *et al.*, 2011) e, de forma mais específica, as normas, leis e regulamentos trabalhistas (Jafarnejad, Abbaszadeh, Ebrahimi & Abtahi, 2013), são restritivos ao desenvolvimento empreendedor, conforme a percepção dos empreendedores Norte_AM28 e Norte_HI30, que relatam as dificuldades por eles vivenciadas.

[...] um momento complicado foi quando tivemos de ir para a Justiça do Trabalho. Temos mais de 20 anos de história empreendedora e sempre nos consideramos corretos e justos. Com a crise, tivemos uma queda de faturamento gigantesco e tivemos de fechar e demitir todo mundo, todos os funcionários e, apesar de ter pagado tudo direitinho, dois funcionários nossos ingressaram com ação trabalhista [...]. (Norte_AM28)

[...] quando eu ia abrir uma segunda unidade um dos funcionários pediu para não assinar a carteira de trabalho pois recebia bolsa família....para ajudar, eu concordei, caí na ingenuidade...Um dia ela pediu para sair da empresa e, na sequência, em um ato de oportunismo, chega notificação da Justiça na qual essa ex funcionária estava nos processando. Posteriormente, resolvemos este problema, negociando...mesmo nos sentindo injustiçados [...]. (Norte_HI30)

Pelo relato dos respondentes Norte_AM28 e Norte_HI30, dificuldades relacionadas a eventos junto à Justiça Trabalhista foram enfrentadas, impactando diretamente a administração dos seus negócios, especialmente pela contrariedade em relação aos valores pessoais dos empreendedores.

Esses empreendedores, em conformidade com Robortella (2018), entendem a necessidade de se diminuir o protecionismo das legislações, a fim de gerar relações de trabalho mais flexíveis, justas, racionais e funcionais, evitando, em harmonia com os estudos de Roy *et al.* (2016), que sejam formadas barreiras para o empreendedorismo.

Constatamos, no que se refere aos problemas relacionados à legislação e à tributação, duas alusões na região Norte e uma referência na região Sul, evidenciando um desafio a ser superado na trajetória dos empreendedores de pequenas empresas de tecnologia, seja na percepção desses respondentes, seja nos estudos de Aidis (2005), que compreende esses tipos de eventos como característicos do embate entre as leis, as práticas e os valores.

A burocracia, também inserida entre as dificuldades caracterizadas como arranjos institucionais, quando em excesso, tem sido destacada como outra importante barreira ao desenvolvimento empreendedor (Cupido, 2002, Aidis, 2005; Robson & Obeng, 2008; Sharma,

2018; Pecherskaya, Tarasova, Timofeeva, & Zarubin, 2019), podendo dificultar bastante a abertura das *startups* (Pinochet, de Souza, Lopes & Bueno, 2018).

Impostos, taxas e exigências das mais diversas se constituem elementos burocráticos compulsórios que, na percepção de empreendedores não geram benefícios ou retornos econômicos que venham a ser perceptíveis ou justificáveis (Junior, 2019).

Independentemente da localização dos negócios, fatores burocráticos interferem no desempenho dos empreendimentos e retardam seu progresso econômico (Luo & Junkunc, 2008). Isso pode ser demonstrado no relato a seguir:

[...] Estou pressionando a SEFAZ e o SEBRAE para abrir um serviço que os outros Estados do país oferecem, que diz respeito a possibilidade de consultar o cadastro dos contribuintes e quando eu insiro o CNPJ de uma empresa. Em outros Estados, isto está liberado e eu consigo agilizar vários processos do cadastro de forma simples e rápida. Ocorre que, na minha realidade a burocracia vigente não enxerga a necessidade de facilitar os processos, e ao mesmo tempo, encontra uma série de justificativas, inclusive pouco ortodoxas, para a inércia e a falta de visão da necessidade de maior celeridade e eficiência, como meio de auxiliar aquele que deseja trabalhar de maneira mais ágil e acertada. A questão não é só facilitar o cadastro, mas evitar inconsistências de informações e até mesmo erros, que possam comprometer aspectos operacionais e legais da empresa [...]. (Nordeste_RE16)

O que podemos perceber na adversidade relatada pelo empreendedor Nordeste_RE16 foi um exemplo de que a burocracia governamental, conforme preconizado por Júnior (2019), age como elemento dificultador das ações empreendedoras.

Outro empreendedor, da região Norte, encontrou obstáculos também gerados pela burocracia, quando ainda estava definindo um modelo de negócio, no início da sua *startup*:

[...] estávamos iniciando a nossa startup e tínhamos uma dificuldade em entender a necessidade de elaborar um plano de negócio, nos moldes que a incubadora nos exigia. Chegamos a ter conflito com a diretora da incubadora que exigia que a gente seguisse um script de plano de negócio formal e engessado. A ponto de terem convocado uma reunião e nos alertarem de que, se eu e meus sócios não nos enquadrássemos nesta exigência, que deveríamos sair do processo de incubação[...] Argumentamos fortemente que, da maneira com que aquele plano de negócio havia sido concebido, que ele não se adequava a velocidade da nossa empresa e a necessidade de ser uma coisa mais ágil, mais dinâmica e que nos ajudasse a planejar de uma maneira mais flexível. Na nossa concepção, era um processo burocrático inútil. Por fim, naquele momento, nos adequamos aquela exigência e a própria incubadora, com o tempo, resolveu modificar seu sistema e adotar o Business Model Business Model Canvas de maneira mais sistemática [...]. (Norte_OV35)

É importante diferenciar os processos burocráticos de quem está consolidado e de quem ainda está iniciando o negócio (Borges *et al.*, 2018), criando mecanismos facilitadores da

intenção empreendedora (Frese, Rousseau, & Wiklund, 2014) e da continuidade de empreendimentos com potencial inovador (Nightingale & Coad, 2014).

Como sugestão, Menezes (2015) indica ser papel do governo criar meios para minimizar os impactos da burocracia na vida dos empreendedores e, ao mesmo tempo, impulsionar o empreendedorismo e as atividades econômicas. Tal papel estaria vinculado a programas de educação empreendedora, que poderiam ser promovidos por entidades ligadas ao governo, e à simplificação fiscal e burocrática

Nesse caso, para o empreendedor Norte_OV35, a dificuldade estava em sua percepção, de que existiriam outros meios de planejamento que poderiam dispensar a burocracia representada pela elaboração de um plano de negócios formal. Especialmente, frente ao alto grau de inovatividade do negócio e às incertezas do ambiente, em sintonia com Melo, Sampaio e Oliveira (2015), a burocracia se constitui um elemento prejudicial no início das operações de um negócio.

Argumenta-se que os empreendedores que procuram estruturar suas empresas dentro de incubadoras de base tecnológica, fazem-no para tentar reduzir as incertezas, instabilidades e os riscos potenciais do mercado, especialmente no início dos negócios, quando as *startups* ainda estão em estado de fragilidade.

É apontado como dificuldade o excesso de burocracia que, por vezes, algumas incubadoras impõem para o desenvolvimento dos processos (Maia, 2019), sendo que as empresas pleiteiam maior flexibilidade nas normas, pois isso seria favorável ao desenvolvimento dos negócios (Broze, Facó, Dos Santos Silva, De Souza, & Ten Caten, 2019).

No que se refere às incubadoras, de forma geral, elas poderiam criar mecanismos de gestão, elaborados, adaptados ou personalizados para cada empreendedor, já que, em determinadas situações, a padronização de processos pode ser inadequada, enquanto que a flexibilidade das práticas seria benéfica (Monsson & Jørgensen, 2016).

Quando se levantam as dificuldades relacionadas à burocracia, como as dos empreendedores vistos anteriormente, constatamos que há relação entre o excesso burocrático e eventos de corrupção, de maneira implícita, conforme o observado na fala de um dos entrevistados (Nordeste_RE16). Evidentemente, isso não implica que todo ato burocrático vá, necessariamente, gerar um ato de corrupção, que está associada a um desvio de conduta do servidor. Todavia, os excessos burocráticos podem induzir o desenvolvimento de mecanismos de facilitação dos processos e, em consequência, os atos de corrupção.

Alguns autores, a exemplo de Dreher e Gassebner (2013), argumentam que a iteração entre burocracia e corrupção se dá quando agentes públicos, com conhecimentos privilegiados

sobre o funcionamento da administração pública (Krishnan, Teo & Lim, 2013), atuam com a intenção de agilizar determinados processos burocráticos, induzindo empreendedores a praticar atos de corrupção.

Alguns estudos admitem que certa quantidade de corrupção seria benéfica para sobrepujar os processos burocráticos e para gerar eficiência (Dreher & Gassebner, 2013; Júnior, Câmara, Rocha, & Brasil, 2018). Essa visão é contrastada por outros estudos (a exemplo de Erlingsson, Linde, & Öhrvall, 2016), que argumentam não existir qualquer benefício nessa prática, visto que poderiam conduzir à arbitrariedade do ambiente de negócios, com benefícios a determinados indivíduos e concorrência desleal, inferência compartilhada por Ovaska e Sobel (2005). No fim, a maior prejudicada é a sociedade e o empreendedor, que convivem com essas práticas comprometedoras do seu desenvolvimento.

A corrupção pode ser entendida como um ato em que um ente, público ou privado, espera auferir lucro financeiro, benefícios ou vantagens, mediante a promessa de facilitação de processos, tramitação de documentos ou contratos (Transparency International, 2019). Ela é entendida também como um indicativo da ineficiência da gestão do Estado (Rose-Ackerman, 2005), que gera consequente prejuízo para a sociedade, na medida em que atrasa os investimentos e influi diretamente nas iniciativas empreendedoras e no crescimento econômico (Erlingsson *et al.*, 2016).

Estando presente em todas as nações, percebe-se que a institucionalização das práticas da corrupção (e isso foi observado nos relatos dos respondentes desta pesquisa) e seus efeitos na sociedade acabam sendo mais intensos nos países em desenvolvimento, provavelmente pela sua característica de generalização, em todas as esferas de poder, além de ela ser descaracterizada na sociedade, como se fosse algo normatizado (Persson, Rothstein & Teorell, 2013).

Sendo assim, a lucratividade do negócio pode estar sendo redirecionada para longe da produção, limitando novos investimentos (Boudreaux, Nikolaev, & Holcombe, 2018), e afetando, em especial, as pequenas empresas (Jiang & Nie, 2014) ou aquelas cuja performance ainda não atingiu seu ápice (Rocha, Khan, Lima, Poz, & Oliveira, 2019).

A corrupção tem sido uma dificuldade recorrente nas relações de mercado ou com instituições governamentais. Segue a fala de um dos respondentes que vivenciou de forma direta esse tipo de dificuldade:

[...] na ideia da captação dos investidores tivemos um problema...naquele momento nós tínhamos um acordo em que estávamos trabalhando para fazer um investimento. Era só por causa deste investimento que íamos conquistar um contrato, que nos mantém até hoje. Porém, a negociação culminou com um terceiro que atrapalhou o andamento. Corrupção pura, ele queria lucrar. Sua presença ali era de orientar os processos, no

entanto percebemos que havia um comportamento escuso no sentido de lucrar com a operação, desviando o contrato que era nosso, e montando uma estrutura paralela. O problema resultante foi que ganhamos a licitação, mas o tempo perdido, em contornar as situações nos obrigaram a negociar de uma maneira não tão benéfica. [...]. (Sul_MH06)

Os atos de corrupção podem afetar as taxas de novas empresas nascentes e a inovação (Anokhin & Schulze, 2009; Menezes, Fernandez, & Carraro, 2018), perpetrando impactos acerca da percepção da oportunidade, da intenção e nas ações empreendedoras (Menezes, 2015; Baungarte, Orellana, Fernandez, & Menezes, 2019). Isso é relatado por uma das empreendedoras (Sul_AF09), que mencionou seu desânimo em manter o negócio e ter que lidar com tais dificuldades, bem como por outros respondentes:

[...] um dos piores momentos que passamos e que, na verdade, se repetiram muitas e muitas vezes, foi em relação a um dos negócios que explorava diversão. Era uma casa noturna e que constantemente a gente se deparava com corrupção aberta. [...] o poder público encontrava algum problema na estrutura com o intuito de que houvesse propina. Por mais que nos adequássemos, sempre havia um problema que eles identificavam [...] compramos a parte dele e depois tivemos de fechar o negócio... não conseguimos vender e tivemos de fechar, demitir pessoas [...]. (Sul_AF09)

[...] nós tivemos uma situação em que tínhamos um cliente em potencial e efetivamos uma conversa com eles... se observou que eles iriam abrir uma licitação e a gente concorreu nesta licitação e investiu dinheiro, só que, como ocorre no governo, forças ocultas, esta licitação foi direcionada para outra empresa... a questão era haver outros interesses envolvendo corrupção, direcionamento e propina. Ou seja, se a gente quisesse o contrato teríamos de corromper o responsável pela decisão final [...]. (Nordeste_SA14)

[...]foi quando fui prestar serviço para uma prefeitura do Estado do RJ e nós percebemos que estávamos sendo sondados para burlar a concorrência, mediante propina, Dito de outra maneira: corrupção, pura e simples. Uns parceiros da empresa se posicionaram de uma forma, nós nos posicionávamos de outra para fechar um negócio... claro que, não fechar negócio, comprometia algumas coisas como o fluxo de caixa e o relacionamento entre as partes, mas nós optamos em não cedemos a pressão... mantivemos a ética e não aceitamos nos corromper [...]. (Sudeste_AT23)

[...] no início quando dependemos do poder público para liberar uma série de doações que tínhamos ganhado de computadores e serviriam para implementar algumas ações no BH, e um órgão público bloqueou tudo. Por mais que tivéssemos todos os documentos eles diziam que não era suficiente... tive de contratar advogado...a coisa envolvia muita corrupção. Repensamos a ideia, recebemos apoio de algumas comunidades de pessoas que me ajudaram a tocar o projeto, sem que tivéssemos de nos corromper [...]. (Norte_BH27)

Os fatores ligados à corrupção parecem estar presentes na maioria das regiões brasileiras. Relatamos uma menção em cada uma das regiões (Nordeste, Norte e Sudeste) e, adicionalmente, outros dois casos foram expostos na região Sul.

Os respondentes, mesmo tendo enfrentado situações em que a corrupção se fez presente, dificultando as operações, superaram essas dificuldades. Em alguns casos, contornaram ou mesmo se negaram a aceitar a propina como elemento facilitador de seus processos (Sudeste_AT23).

Apenas uma das empreendedoras (Sul_AF09) decidiu encerrar as atividades daquele negócio, sentindo-se triste por tão drástica atitude em resposta aos inúmeros problemas relacionados à corrupção. Entretanto, posteriormente, ela estruturou outros negócios, tendo o aprendizado como mecanismo de suplantação das dificuldades, confirmando o pressuposto de que a aprendizagem é fator relevante na formação de competências empreendedoras, conforme preconizam Michelmore e Rowley (2010) e Dias e Martens (2019).

A literatura (Menezes *et al.*, 2018) oferece como sugestão aos formuladores de políticas que eles adotem regras na criação de empresas, automatizando certos papéis que, no momento, dependem de pessoas para tomar decisões e, em alguns casos, para redirecionar as ações. Assim, processos que adotem a informática e a gestão eletrônica de documentos e processos, bem como elementos de governança eletrônica (Luciano, Magnagnago, & Wiedenhöft, 2017), tendem a minimizar essas dificuldades do cenário do empreendedorismo.

Podemos identificar, em todos os empreendedores, uma relação entre a burocracia e corrupção, corroborando os estudos de Filgueiras e Aranha (2011) e Luciano *et al.* (2017), que vinculam os processos excessivamente burocráticos à presença discricionária do servidor público que, com o objetivo de gerar facilidades e rapidez, usa a corrupção em benefício próprio.

Assim, conforme Quah (2017) a diminuição da burocracia poderá favorecer as ações de governança, aperfeiçoando aspectos como qualidade, transparência e profissionalismo das entidades governamentais.

Dessa maneira, inferimos, a partir dos resultados desta pesquisa, que tanto a burocracia como a corrupção, inseridas na categoria de arranjos institucionais (Roxas *et al.*, 2012) foram consideradas, de forma individual ou associada, prejudiciais aos negócios dos empreendedores, em consonância com os estudos de Ovaska e Sobel, 2005, Erlingsson *et al.*, 2016, e Menezes *et al.*, 2018, que têm o mesmo entendimento e corroboram os nossos achados.

Adicionalmente, entendemos que uma solução possível para minimizar esses eventos e mitigar riscos, tanto em relação à adoção de práticas formais de governança e *compliance* quanto no serviço público, conforme Luciano *et al.* (2017) e Filgueiras (2018), como também nas organizações, de acordo com Santos, Guevara, Amorim & Ferraz-Neto (2012) e Pereira (2019).

Concebemos, em nossa pesquisa, que tanto os aspectos afetivos como os aspectos cognitivos são decorrentes das dificuldades, caracterizadas como IC. Para tanto, na próxima seção, discutiremos os afetos e as cognições derivadas desses momentos de dificuldades.

4.3.2 Aspectos afetivos (AF) e aspectos cognitivos (AC)

A unidade de análise **aspectos afetivos (AF) e aspectos cognitivos (AC)** foi analisada sob a perspectiva desses construtos, considerando que os incidentes críticos (IC) desencadearam tais afetos e cognições. Assim, eles foram organizados, conforme a Figura 22, para destacar aqueles que mais apareceram nos relatos dos respondentes.

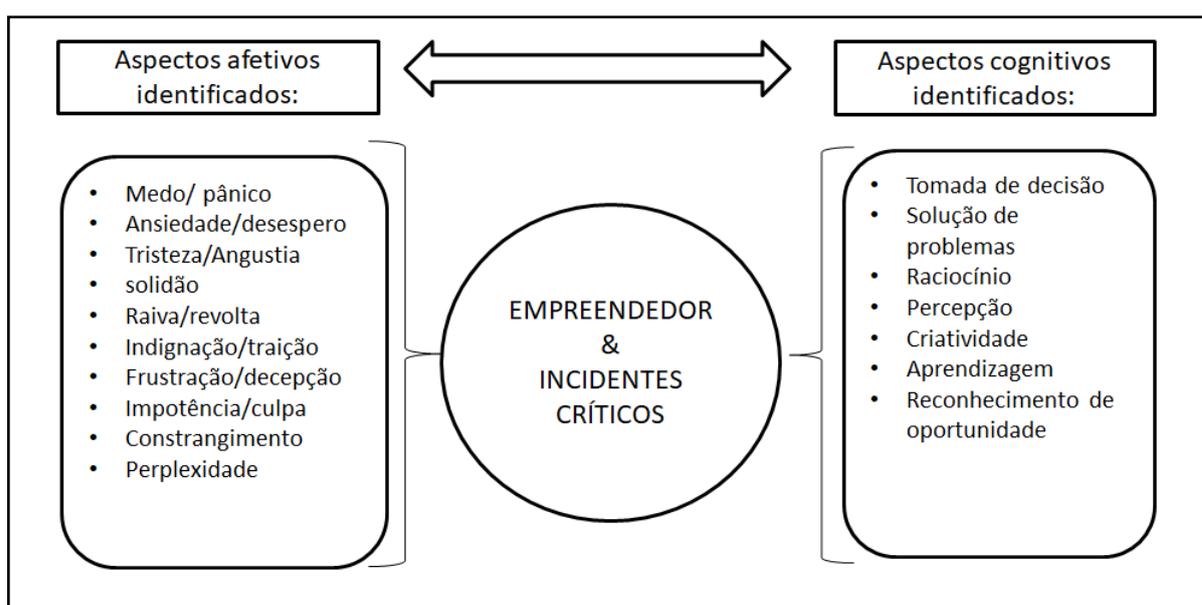


Figura 22. Framework incidentes críticos, aspectos afetivos e cognitivos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os aspectos cognitivos, na área do empreendedorismo, têm sido importantes para a interpretação das informações (Tennant, 1998, 2003, 2006), a identificação das oportunidades (Van Den Broeck *et al.*, 2003), para os desenvolvimento de processos criativos e inovadores (Bressant & Tidd, 2009), na resolução de problemas (Witkin *et al.*, 1997), na geração de ideias, na identificação, no aproveitamento dos recursos e em vários outros processos de ação empreendedora (Mitchell *et al.*, 2002).

No que se refere à afetividade, entendemos ser, para a finalidade desta tese, um conceito amplo, que incorpora as emoções e os sentimentos, bem como quaisquer expressões de atributos, estados ou aspectos afetivos (Mandler, 1989; Bower, 1981; Ekman & Davidson, 1994; Forgas, 1995; Ellis & Moore, 1999; Diener, 1999; Fredrickson, 2001; Pinto, 2007 e

Cagnin, 2008a,b), ainda que Santos (2003) entenda que os sentimentos diferem de sensações, aos quais atribuiu as características advindas do medo, da decepção, da frustração e da raiva

Na área de empreendedorismo, os aspectos afetivos foram estudados como copartícipes nos processos de reconhecimento, criação, avaliação, reformulação e exploração de oportunidades empreendedoras (Baron, 2008; Podoyntitsyna *et al.*, 2012; Delgado Garcia *et al.*, 2015).

Posteriormente, vários estudos constataram a indissociabilidade entre os dois aspectos (Piaget, 1968, 2014; Nassif *et al.*, 2010; Nassif, 2014), a sua interdependência (Vygotsky, 1996, 2010) e interação (Forgas, 2000, 2002). Admitimos, nesta tese, a indissociabilidade, no entanto, por uma questão didática, analisaremos, em um primeiro momento, os afetos e, na sequência, as cognições.

Os aspectos afetivos mais relatados pelos respondentes foram o medo, com 29 relatos (67,44%); a raiva e a tristeza, com 18 casos (41,86%) cada um; a decepção, com 17 (39,53%); e a revolta, com 12 (27,91%), que até poderia ser considerada uma nuance da raiva, mas que entendemos por bem separar, conforme demonstrado a seguir (Figura 23).

Aspectos Afetivos	Eventos
Medo	29
Raiva	18
Tristeza	18
Decepção	17
Revolta	12

Figura 23. Aspectos afetivos mais relatados
Fonte: Dados da pesquisa.

Para Welpe *et al.* (2012), que inferiram a influência das emoções para a exploração das oportunidades, decisões e das ações empreendedoras e suas percepções, o medo e a raiva são preponderantes.

O medo é tido como uma emoção imutável, plural, socialmente construída e fruto de uma diversidade de sentidos, contendo os aspectos históricos e os biológicos mais fundamentais (Santos, 2003), sendo constituído por sentimentos, sensações, crenças e julgamentos (Costa, 1998).

Na área de empreendedorismo, há estudos que consideram o medo associado ao receio do fracasso, do insucesso e à falência dos negócios (Cacciotti & Hayton, 2015). Embora ele seja considerado uma emoção transitória, repleta de respostas cognitivas, podendo influenciar

atividades, ações e decisões, o medo de fracassar pode estar vinculado ao contexto dos negócios (Morgan & Sisak, 2016), interferindo, substancialmente, na trajetória empreendedora.

Os empreendedores, a seguir, relatam situações em que o medo de fracassar, após o enfrentamento do IC, possibilitou a busca de motivações e do sucesso, contrariando sugestões de estudos que o enxergam como um caráter inibitório das ações empreendedoras, como, por exemplo, Arenius e Minniti (2005).

Todos esses sentimentos evidenciado na Figura 23 são recorrentes e se misturam no cotidiano dos empreendedores. O medo, por vezes, tem a tristeza como contrapartida, a decepção e também a raiva, advindos de diferentes dificuldades, com sócios, amigos, parceiros, clientes, fornecedores ou até mesmo do setor público, conforme observamos na fala desses empreendedores.

Ressalta-se que os relatos de medo estiveram associados a vários outros sentimentos e, por essa razão, os números não podem ser considerados absolutos. Optamos, então, por enfatizar o medo, pois entendemos que os demais sentimentos são derivados ou ligados a ele e estão assim representados para traduzir os aspectos afetivos envolvidos nas trajetórias empreendedoras dos entrevistados.

Dessa maneira, tivemos relatos em todas as regiões pesquisadas, encontrando quatro casos no Sul; quatro, no Nordeste; sete, no Sudeste; sete, no Norte; e seis, no Centro-Oeste, sem que houvesse predominância em nenhuma das regiões, caracterizando, contudo, como um importante aspecto afetivo negativo, influencia as ações empreendedoras.

Os casos a seguir, em conformidade com os estudos de Morgan e Sisak (2016), demonstram que o medo do fracasso, experienciado pelos empreendedores, está bastante vinculado aos contextos vivenciados e cabe ao empreendedor o enfrentamento das dificuldades para sua superação (Cardon *et al.*, 2012).

Fiquei bem preocupado, me tirava o sono esse problema, de lidar com algo que aparentemente já estava tudo certo [...] Com medo de que isso comprometesse meu negócio.... Triste, me sentindo inútil pela não resolução do projeto e em alguns momentos me senti apavorado, ameaçado [...]. (Sul_IN01)

[...] na época foi decepcionante, fiquei chateado, frustrado. Naquele momento, eu fiquei desapontado... outra coisa foi o meu medo em perder a empresa e tudo que havia feito [...]. (Sul_VS03)

[...] a gente passou por este aperto financeiro e essa fase nos deu um medo danado. Tivemos a sensação de que íamos quebrar e que teríamos que fechar a empresa! [...]. A gente considerou que a empresa que nos contratou não foi legal com a gente... e ficamos muito irritados com as consequências desse evento [...]. (Sul_AS04)

[...] nós ficamos com muita raiva da RF, nos sentimos injustiçados pois tudo estava certo. Fomos tratados feito criminosos, nos sentimos humilhados. O medo de ter que fechar nosso negócio dominou por meses, tínhamos compromissos com nossos funcionários, com nossos clientes...foi desesperador aquele período [...]. (Sul_BT08)

[...] acho que você fica na hora assustado com o que aconteceu...a preocupação de início foi “será que vamos conseguir recuperar?... o sentimento foi de medo e também uma frustração, impotência [...]. (Nordeste_DY10)

[...] primeiro uma grande decepção, uma das maiores da minha vida, uma tristeza muito grande, uma decepção... 3 anos ele era muito amigo meu.... era um sócio. Cheguei a ter medo de perder minha empresa [...]. (Sudeste_FC19)

[...] havia o nosso medo em fazer negócio nestes termos... a princípio o sentimento foi entre perplexo e enojado com a naturalidade das pessoas envolvidas, decepcionado com alguns parceiros de negócio e mais ou menos medo do que representaria para nossa empresa, a parte legal e claro, o caixa [...]. (Sudeste_AT23)

[...] cara, me senti com raiva com a falta de responsabilidade dos fornecedores...eram contratos que simplesmente foram abandonados... decepcionante, frustrante. A empresa quase quebrou com isso. Bateu um receio enorme de não conseguir resolver a situação... deu um medo de a gente não conseguir reconquistar nossos clientes [...]. (Norte_EA31)

[...] tem um sentimento de decepção por estas coisas, falta de seriedade...teve um momento de muito medo de que esta estratégia de espera pelos recursos que o governo tinha que nos pagar e atrasou, viesse a comprometer o futuro de nossa empresa [...]. (Norte_JT32)

[...] tivemos certo medo de perder clientes com isso e comprometer o futuro do negócio. Mas não aconteceu nada disso, pois nossos valores sempre foram bem demonstrados [...]. (COeste_DG37)

[...] em alguns momentos eu senti um pouco de decepção e raiva pela falta de compromisso e resiliência destas pessoas...me deu um certo desgaste emocional grande, fiquei com medo, angustiado e preocupado com a continuidade do negócio. [...]. (COeste_NC39)

[...] em relação a situação financeira da empresa na época, o medo de não conseguir saldar as dívidas e seguir em frente, era grande, sentimos uma decepção com a gente mesmo de não conseguir segurar também um talento, uma pessoa que ia agregar muito. O sentimento era também de tristeza [...]. (COeste_JE43)

Todos os casos elencados anteriormente se referem ao contexto dos estudos de Cacciotti e Hayton (2015), que procuraram analisar histórias empreendedoras sob a perspectiva do medo de fracassar em seus negócios.

Apesar de os autores terem pesquisado o medo associado ao início dos negócios (Ekore & Okekeocha, 2012), afetando a motivação em aproveitar as oportunidades empreendedoras, o estudo complementar de Cacciotti *et al.* (2016) procurou ampliar o entendimento, coadunando

com os empreendedores desta pesquisa. Desse modo, o medo e demais sentimentos associados são considerados elementos motivadores, que levam à opção pela continuidade dos negócios, contradizendo estudos como os de Minniti e Nardone (2007) e Langowitz e Minniti (2007), que consideravam o medo um impacto limitante das atividades empreendedoras.

O medo de não possuir as capacidades necessárias para dar continuidade aos negócios foi constatado em vários relatos. Nesses casos, o peso de manter o crescimento e protagonizar o sucesso faz com que os empreendedores atribuam a si mesmos uma responsabilidade muito grande na manutenção do negócio, como contatado em estudos semelhantes, de Camargo, Lourenço e Ferreira (2018).

[...] então... é desesperador, angustiante...dá uma sensação de tristeza.... Porque as contas chegam, precisa colocar comida em casa e precisa pagar as contas. O medo de não poder fazer isso, o pavor de não cumprir com as obrigações....é assustador [...]. (Nordeste_HT11)

[...] muitas vezes você se sente sozinho... estar à frente das coisas é muito ruim porque...se sente com um peso muito grande, um medo extremo...é muita responsabilidade [...]. (Nordeste_TR15)

[...] me senti frustrado e triste com os rumos que as coisas tomaram, eu esperava mais, mas foi muito complicado. Deu um pouco de medo de não conseguir encontrar uma solução. Foi um pouco de frustração no que eu esperava em 2011 [...]. (Sudeste_IP18)

[...] olha a situação que eu cheguei. A parte emocional virou um alvoroço, um medo de nada mais dar certo nesta vida... Ser abandonada pelos outros sócios foi o mais complicado, me senti traída, fiquei com raiva, confesso, que mais pela covardia deles na época [...]. (Sudeste_PH20)

[...] fiquei com muita raiva... não era o momento... me senti triste com tudo, claro que a gente fica com medo e pensa as vezes em jogar tudo para o alto, mas não era o caso...era começo [...]. (Sudeste_CY21)

[...] me senti em um primeiro momento traído...fiquei p. da cara, revoltado com a falta de compromisso [...] meu antigo sócio me deixou em um momento bem complicado, com tudo por estruturar [...] o sentimento foi, também, de medo pois tive que bancar, sozinho, a operação, e nem sabia se eu conseguiria [...]. (Norte_IO33)*

[...] naquela época eu fiquei é com muita raiva...era difícil e eu não tinha muita maturidade, nem financeira...Um pouco decepcionado, pois eram coisas que a gente precisava passar e depois foram só palavras vazias...mas tive também medo de tocar a empresa naquela situação [...]. (Norte_PH34)

[...] eu estava lutando sozinho contra uma correnteza e todo mundo foi abandonando...eu tive bastante medo, afinal seguir com o negócio era uma coisa nova...por outro lado, um pouco de revolta com a postura delas que não queriam o negócio e ao mesmo tempo reivindicavam direitos sobre as coisas [...]. (COeste_XA36)

[...] estes momentos me deixaram revoltado...a princípio eu tive um pouco de raiva pelo fato dele não entender que o mercado predatório e também por se achar no direito de se apropriar e ir embora. Claro que bate também o medo em continuar, nem sabia se eu conseguiria [...]. (COeste_BR40)

[...] na hora deu um misto de tristeza, decepção e raiva...deu medo de a gente ter desperdiçado este tempo todo e fracassar... mas, é o propósito né, tem que seguir em frente, mesmo sem saber se tínhamos todas as qualidades necessárias [...]. (COeste_UR42)

Casos semelhantes a esses foram igualmente estudados na perspectiva da autoeficácia, na qual, de acordo com Wood e Pearson (2009), foi inferida a presença de uma grande influência dos aspectos individuais dos sujeitos, que, ao se depararem com dificuldades, reagem de forma emocional. Em suas percepções, esses medos associados contradizem suas visões de mundo acerca de seus potenciais em enfrentar esse tipo de situação.

Essas percepções estão evidentemente situadas no contexto (Morgan e Sisak, 2016), já que constatamos os diferentes eventos vivenciados nas trajetórias dos respondentes. Nesse sentido, os fatores culturais ou mecanismos individuais motivou-os a continuar, constituindo-se como fatores de superação dessas dificuldades (Qian & Miao, 2016). No caso, a motivação parece ter vindo de fatores pessoais para sobrepujar as dificuldades e ter atitudes de resiliência frente a uma sociedade que parece valorizar o sucesso acima das crises (Camargo, Lourenço, & Ferreira, 2018).

O medo de entrar em falência (Cacciotti & Hayton, 2015), também vinculado aos aspectos financeiros e diferentes tipos de sentimentos, pressionam os empreendedores a fazerem escolhas acertadas na administração de recursos (Camargo, Lourenço, & Ferreira (2018).

Nesse sentido, os medos relacionados aos aspectos financeiros e outros aspectos conexos, como a perda de clientes, são relevantes, conforme as falas a seguir:

[...] um stress muito grande, medo... eu perdi clientes com isso e dinheiro com isso. Um cliente especial tinha movimentação muito alta e foi triste perder este cliente. Foi difícil, a gente sente o peso que representam as perdas financeiras[...] nesta hora, o stress do dia a dia é grande [...]. (Nordeste_RB12).

[...] em relação a situação financeira da empresa na época, o medo de não conseguir saldar as dívidas e seguir em frente, era grande, sentimos uma decepção com a gente mesmo de não conseguir segurar também um talento, uma pessoa que ia agregar muito. O sentimento era também de tristeza [...]. (COeste_JE43)

De maneira semelhante, o medo de começar um negócio sem todos os recursos necessários impôs aos empreendedores entrevistados o enfrentamento dos riscos financeiros de suas opções, concordando com Cantillon (2002). Adicionalmente, esses empreendedores são

conduzidos a interagir com o medo, a atividade empreendedora e a ponderação dos riscos envolvidos, conforme o entendimento de Camargo, Lourenço e Ferreira (2018).

*[...]Ah, dá uma situação de **medo** e impotência, decepção e tristeza e até raiva, na hora [...] começar um negócio sem dinheiro, nunca é fácil. (Sudeste_ID24)*

[...]eu tinha acabado de estruturar a empresa, vindo do mundo corporativo e ainda convivía com o medo em ter me aventurado e mudado para uma vida empreendedora....na época do conflito com este sócio o momento ainda era difícil, em termos financeiros e me senti traído, pois não foi isso o combinado inicial, uma mistura de medo de não dar conta sozinho, tristeza e raiva ao mesmo tempo [...]. (Sudeste_TM26)

A legislação, as políticas do Governo e a corrupção são fatores intervenientes para que os negócios possam crescer e se desenvolver (Aidis, 2005; Roxas *et al.*, 2013) e as dificuldades relacionadas a esses fatores impactam diretamente nas atividades empreendedoras, gerando sentimentos contraditórios.

Os sentimentos advindos em reação aos setores governamentais, legislativos ou mesmo aos eventos de corrupção fazem parte do rol de dificuldades relatadas como associadas ao medo, conforme relata Camargo, Lourenço e Ferreira (2018), principalmente em relação ao futuro do negócio e à necessidade de efetivar mudanças organizacionais-administrativas, muito embora todos tenham ajustado seus processos, apesar das dificuldades.

[...] mas é frustrante e triste ter de pensar em desistir, pois sentir que não está gerando o impacto que esperávamos... Agora o decidir, para mim, foi muito triste, fiquei arrasada... No que se refere as ações públicas foi... decepcionante, frustrante uma mistura de revolta e raiva e até medo por estarem impedindo uma coisa boa de seguir em frente e tristeza porque era algo que lutamos para que acontecesse e a corrupção nos atrapalhava [...]. (Norte_BH27)

[...] eu me senti uma criminosa, um medo terrível de tudo que aconteceria por lá... aí você sente impotente, uma revolta... uma mistura de raiva, decepção, impotência... tivemos de passar por todo este constrangimento de responder na justiça trabalhista... tristeza, pois é como se você tivesse fazendo tudo correto e o prêmio que você recebe... então você se sente frustrado, injustiçado, uma situação muito ruim e que não desejo para ninguém [...]. (Norte_AM28)

[...] Muito chateado com tudo, um primeiro sentimento que brota. Foi uma mistura de tudo: medo de não ter uma saída viável e não ver solução, desespero por ver meu sonho de negócio indo embora, revolta e raiva, pelos fatos que ocorreram...uma sucessão de falhas de gestão...e até sorte [...] Me senti um fracasso total [...]. (Norte_HI30)

Dessa maneira, segundo Cacciotti *et al.* (2016), afeto, cognição e ação estão conjugados no enfrentamento dos diversos medos e dos riscos do negócio. Isso constitui um caráter motivacional frente às atividades, às dificuldades, como percebemos nos relatos do empreendedores anteriormente mencionados, contradizendo percepções equivocadas de que o

medo não deve estar presente nas trajetórias empreendedoras, como as de Cardon *et al.* (2012) ou Camargo, Lourenço e Ferreira (2018).

Constatamos que, além dos medos relacionados ao início dos negócios (Cacciotti & Hayton, 2015), há os vinculados às motivações dos empreendedores, que agem em oposição ao medo do fracasso (Cacciotti *et al.*, 2016) e também ao medo associado às trajetórias no enfrentamento solitário das crises econômicas (Camargo, Lourenço e Ferreira, 2018).

Essa tese contribui com a teoria, na medida em que evidencia as emoções como possíveis estimuladoras de mudanças de postura, de estratégia ou de ações empreendedoras, corroborando as inferências de Santos (2003), para o qual o enfrentamento das emoções, incluindo o medo, é o que nos define como sujeitos e faz com que nossa experiência de mundo ganhe relevância.

Em um contexto em que o medo é uma emoção socialmente construída (Santos, 2003) e também estigmatizada (Hessels *et al.*, 2011; Welpe *et al.*, 2012), entendemos que inspirar 29 empreendedores a revelar seus sentimentos negativos, sem que se sentissem constrangidos, ao contrário, com emoção pela redenção, traduz muito sobre as possibilidades de que empreendedores podem ter características diferenciadas de resiliência e superação.

Ao admitirmos que os aspectos cognitivos, os afetivos e as ações empreendedoras podem ser considerados de maneira agregada, confirmamos as percepções de Cacciotti *et al.* (2016), sobre os afetos surgirem por meio de cognições, de eventos emocionalmente significativos, o que evidencia a reciprocidade desses construtos.

Embora entendamos a indissociabilidade dos aspectos afetivos e cognitivos, abordaremos agora, em específico, os aspectos cognitivos no contexto da pesquisa.

Um dos principais estudos acerca da cognição empreendedora teve o mérito de voltar a atenção para o indivíduo empreendedor, focando nos processos de pensamento, e tentando compreender as razões que o levam a avaliar, julgar e tomar determinadas decisões, com base em uma escolha entre as oportunidades e o enfrentamento dos riscos (Mitchell *et al.*, 2002).

Um dos estudos (Frese *et al.*, 2007) revela a utilidade da elaboração de mecanismos não formais de planejamento e de ação empreendedora para o enfrentamento de situações inesperadas e de suas contingências, ressaltando a flexibilidade e a adaptabilidade frente às situações.

Os entrevistados desta tese revelaram que os aspectos cognitivos mais recorrentes em suas ações, entendidos como incidentes críticos frente às dificuldades vivenciadas (Figura 24), são: tomada de decisão, com 29 relatos (67,44%); capacidade em solucionar problemas, com 25 menções (58,14%); e raciocínio, com 24 (55,81%). Tivemos a convicção de que esses

achados são consonantes com os estudos que alicerçaram esta tese (Baron, 1998; Mitchell *et al.*, 2002), que argumentam, entre outras percepções, sobre as estruturas de pensamento para iniciar e desenvolver os negócios.

Aspectos Cognitivos	Eventos
Tomada de decisão	29
Capacidade de solucionar problemas	25
Raciocínio	24

Figura 24. Aspectos cognitivos mais relatados
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 24 apresenta o número de eventos relacionados como aspectos cognitivos, sendo importante esclarecer que os 43 respondentes vivenciaram diferentes situações e contextos e, por isso, o número de eventos excede 100%.

Assim, um mesmo empreendedor poderá ter, por exemplo, diversificadas maneiras de agir (Gimenez, 1998), quando do enfrentamento das dificuldades, combinando o raciocínio, a capacidade em solucionar os problemas e a tomada de decisão (Mitchell *et al.*, 2007). Esses autores defendem os aspectos cognitivos como elementos fundamentais para o enfrentamento do risco e a superação das dificuldades.

Outra evidência teórica sugere que abordagens do tipo *Effectuation* utilizam, fundamentalmente, cognições, nas quais o pensamento e a ação, na tomada de decisão, acontecem simultaneamente, em um esforço para gerar resultados possíveis (Sarasvathy, 2001a). Ainda que esta tese contradiga uma dinâmica centrada exclusivamente na cognição, há evidências empíricas que defendem os afetos como partícipes e integrantes desses processos.

Os fragmentos das falas dos respondentes, bem como suas ações frente às adversidades, levaram-nos a se comportar de diversas maneiras para tomar decisão, solucionar problemas e usar diferentes tipos de raciocínio para equacionar suas dificuldades.

Alguns empreendedores, por exemplo, depararam-se com situações em que tiveram que abrir mão da empresa ou reformular seus negócios, pois perceberam que os IC haviam comprometido o futuro de suas ações.

Nesse caso, a avaliação de risco, mencionada por Mitchell *et al.* (2002), parece ser útil para ponderar as escolhas na tomada de decisão, o que corrobora a premissa de Haynie e Shepherd, (2009), de que a capacidade de se adaptar às circunstâncias é um recurso essencial no rol de competências do empreendedor, estando esses achados também nas falas dos empreendedores respondentes da pesquisa:

[...] eu tive que abrir mão da empresa que eu criei e trabalhava... eu tomei a decisão certa, ela dependia de mim. Tive que ir lá, conversei com meus antigos sócios, falei não posso ficar sem receber, vou sair da empresa. (Sul_DA02)

[...] tivemos de fechar o negócio em que apostávamos bastante... não conseguimos vender e tivemos de fechar, demitir pessoas [...]. (Sul_AF09)

[...] em decorrência da crise tivemos uma queda de faturamento gigantesco e tivemos de fechar e demitir todo mundo, mas procuramos negociar nossos compromissos com todos e resolvemos da melhor forma possível [...]. (Norte_AM28)

[...] Decidimos fechar, vender e com o dinheiro montar um outro negócio... tive de assumir o passivo trabalhista e tudo mais... dois, que foram para a justiça eu peguei e os outros quatro eu negocieei em separado [...]. (Norte_HI30)

Isso demonstra que, diferentemente da percepção de sócios, especialmente em situações de conflitos, as decisões dos empreendedores entrevistados, no processo de reformulação de suas equipes, eram vistas mais como uma oportunidade do que um problema.

Essas prerrogativas compactuam as de Mitchell *et al.* (2002), pois idealizam uma definição mais precisa que diferencie o empreendedor do empresário, sobretudo no quesito de suas percepções:

[...] decidi reformular tudo, ajustar uma parceria com novos sócios e juntar forças em uma empresa que tinha o melhor das duas empresas [...]. (Sul_VS03)

[...] fizemos uma auditoria, por meio de um contador e descobrimos que ele não pagava os impostos, desviava os valores...rompemos, saímos da sociedade, deixamos o CNPJ com ele e montamos outra empresa eu e minhas sócias [...]. (Nordeste_MA13)

[...] tive de me associar a uma empresa pois vi que ali tinha uma sinergia legal e poderia reverter os problemas da empresa[...]comprei a parte deles e segui frente e tocar a empresa de outra forma. (Sudeste_IP18)

[...] fiquei sozinho na operação...e tudo que tinha que ser feito eu tive de fazer...era um período de estruturação, tínhamos feito um monte de contatos, tínhamos alguns ajustes a fazer no produto e ficar sozinho naquela hora foi bem complicado, mas eu decidi seguir em frente [...]. (Sudeste_CY21)

[...] eu rompi as sociedades com aquelas pessoas. Segui em frente com outros projetos mas aquelas empresas precisaram ser fechadas [...]. (Sudeste_AH25)

[...] eu entendi que era uma coisa que eu tinha que seguir em frente, enfrentar, pois senão nunca iria recuperar deste prejuízo, procurei os outros sócios e juntos procuramos ajustar as coisas... me deixou sozinho com todos os desenvolvimentos a serem feitos e com todo aporte de dinheiro que se precisava fazer [...]. (Norte_PH34)

[...] a gente teve foi de saída de um parceiro...tivemos de acionar um advogado para tentar resolver a situação, no entanto, assim que acionamos, ele desistiu de nos acionar

na justiça... tocamos em frente o negócio e aprendemos a selecionar de uma maneira diferente nossos parceiros [...]. (COeste_AQ41)

Para o empreendedor (Nordeste_TR15), que adiou a decisão de crescimento e investimento, percebemos a adoção de uma estratégia perigosa, já que o desenvolvimento de uma rede social para viabilizar a aquisição de recursos é uma competência essencial à eficiente gestão dos negócios, conforme as inferências de Baron (2007).

[...] tive de tomar uma decisão muito difícil: ou eu pegaria este outro investidor que iria colocar na empresa um capital ou eu confiaria no negócio e dispensaria, naquele momento, o investimento externo. Escolhi não pegar o investimento, conter o crescimento naquele momento para valorar a empresa [...]. (Nordeste_TR15)

A decisão de adiamento do investimento, tomada pelo empreendedor Nordeste_TR15 é condizente com as pesquisas de Simon e Houghton (2002), que estudaram os comportamentos voltados a uma visão empreendedora, em que há menosprezo do empreendedor pela necessidade de atrair recursos, não enxergando, nessa opção, nada de comprometedor ao seu sucesso empresarial.

De forma complementar, outros estudos, a exemplo de Wiklund, Davidsson e Delmar, (2003), mencionam a influência que as cognições empreendedoras exercem nos desejos e nas percepções de oportunidades de crescimento.

Há de se contestar até que ponto o excesso de confiança do empreendedor Nordeste_TR15 comprometeu a alavancagem da empresa. Nesse sentido, o momento e o contexto (Mitchell *et al.* (2002) parecem ter direcionado as ações cognitivas de raciocínio e a tomada de decisão desse empreendedor.

Em relação às dificuldades financeiras, outras ações se fizeram presente para as tomadas de decisão, sendo que algumas ocorreram em consequência de restrições de finanças internas, de capital inicial, de capital de giro e de mudanças no modelo de negócio.

Essas realidades também foram apontadas nos estudos de Fraser, Bhaumik e Wright, (2015), que recomendaram, entre várias alternativas, a busca de fomento ou de complementos para preencher as lacunas entre a restrição de recursos, as formas de gestão e as possibilidades de crescimento:

[...] começamos a fazer trabalhos de consultoria para ter dinheiro...desde os quinze anos eu fiz cursos de Photoshop, design gráfico e CorelDraw e aí pensei em pegar alguns trabalhos como freelancer, e aí abri outra empresa, uma agencia de publicidade... Fiz isso até o final de 2018 e segui em frente, mas superei esta fase [...]. (Sudeste_PH20)

[...]Naquele momento, decidimos seguir em frente. Para futuro vejo as possibilidades de superar esta fase e mudar... A gente ainda busca aportes financeiros. Tenho a percepção

de que alguns destes tipos de situações dão em becos sem saída ou a gente percebe que aparecem três ou quatro soluções possíveis [...]. (Sudeste_AD22)

[...] começamos o negócio sem dinheiro e tive de resolver esta situação de forma a me abrir para novos processos.. Mas as contas não esperam você se ajustar [...]. (Sudeste_TM26)

[...] assumi as coisas, tive de entrar em negociações diferentes e isso comprometeu meu caixa e tive de reposicionar os serviços e produtos a uma nova realidade financeira [...]. (COeste_NC39)

[...] resolvi mudar de estratégia porque me senti com certo receio de que minha empresa fosse arrastada junto com isso, agora ou no futuro... foi um momento que fez com que eu pensasse em alternativas e como diversificar o negócio para superar esta situação e ao mesmo tempo me reposicionar ou mesmo pivotar meu negócio [...]. (COeste_BR40).

[...] a gente decidiu fazer dívida do banco para poder pagar todos os funcionários, pagar as despesas. Tivemos de dispensar quase todos os funcionários, deixamos os essenciais... entendemos que seria fundamental melhorarmos, renovar completamente nossas posturas e agregar gestão ao negócio. Aprendemos muito com esta experiência [...]. (COeste_JE43)

Alguns cognitivos, tais como o raciocínio, a percepção e a aprendizagem por experiências anteriores, foram essenciais para contornar as dificuldades relacionadas às obrigações governamentais, à legislação ou à corrupção.

A corrupção (Shin, 2015), como também a burocracia e os excessos de regulamentação (Effah, 2016) são tidos como inibidores de iniciativas das ações empreendedoras.

Outros episódios, narrados por esses empreendedores, demonstram sua procura em se adaptar às contingências e assumir os riscos inerentes:

[...] você assume todo risco praticamente sozinho...a gente continua agindo e tomando decisões independente do governo. No nosso caso específico nós não temos nenhum apoio governamental... a gente tem gradativamente acrescentado mais ciência no processo [...]. (Nordeste_RE16)

[...] Uns parceiros da empresa se posicionaram de uma forma, nós nos posicionávamos de outra para fechar um negócios... nós não cedemos a pressão dos 10% de propina... Quando se lida com serviços públicos se deve estar preparado. Mantemos a ética e primamos pelo melhor serviço possível [...]. (Sudeste_AT23)

[...] repensamos a ideia, ajustamos de outra maneira o projeto e recebemos apoio de algumas comunidades de pessoas, que me ajudaram a tocar o projeto [...]. (Norte_BH27)

[...] tive que me desdobrar para poder manter a equipe trabalhando, pagar salários, porque não poderia parar, tínhamos que continuar entregando os serviços até no ano seguinte... foi um desafio de gestão, foi um desafio organizacional [...]. (Norte_JT32)

[...] tivemos de bancar a operação em um momento de baixa de serviços [...].
(Norte_IO33)

[...] nos adequamos aquela exigência e a própria incubadora, com o tempo, resolveu modificar seu sistema [...]. (Norte_OV35)

Ao adotarmos como argumento e premissa a indissociabilidade entre os aspectos cognitivos e afetivos, procuramos identificar como a cognição e a afetividade influenciam as ações dos empreendedores. Dessa maneira, buscamos demonstrar, com base nas falas dos respondentes, os aspectos afetivos e os cognitivos associados, quando relatados como um incidente crítico que gerou impactos em suas trajetórias empreendedoras.

As respostas dos afetos e das cognições dos empreendedores, obtidas a partir dos IC, foram cruzadas para que pudéssemos ter uma inferência acerca de quais aspectos afetivos estariam vinculados aos aspectos cognitivos correspondentes, conforme demonstrado na Figura 25.

Aspectos Cognitivos	Aspectos Afetivos				
	Medo	Decepção	Raiva	Tristeza	Revolta
Tomada de decisão	20	11	12	12	9
Capacidade de solucionar problemas	21	8	11	10	6
Raciocínio	17	8	9	7	6

Figura 25. Cruzamento entre os aspectos afetivos e cognitivos
Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo não podendo assegurar que afetos e cognições surgiram de forma sincrônica ou concomitante, foi possível constatar que eles ocorreram simultaneamente e guardam interação e interdependência, conforme a perspectiva de Vygotsky (1996, 2010), que os concebia como complementares.

Assim, em relação aos afetos relacionados ao medo, às cognições de tomada de decisão, da capacidade de solucionar problemas e de raciocínio se fizeram presentes. Da mesma maneira, a raiva e a tristeza, por exemplo, apontaram respostas cognitivas vinculadas à tomada de decisão e à capacidade em solucionar problemas. Isso confirma um dos pressupostos desta tese, que inferiu, a priori, acerca da existência da indissociabilidade entre afeto e cognição, também admitida por diferentes autores, a exemplo de Damásio (2009), Nassif (2014), Delgado Garcia *et al.* (2015), e Fiedler *et al.* (2017), integrando esses construtos ao empreendedorismo.

4.3.3 Causation (c) e/ou Effectuation (e): qual a abordagem predominante?

A unidade de análise *Causation* (C) e/ou *Effectuation* (E) abarca as duas abordagens empreendedoras preponderantes quando se pensa nas formas de empreender, nas ações e nos comportamentos dos empreendedores. A maneira tradicional de se iniciar uma empresa, chamada de *Causation*, assenta que previamente se determine um produto a ser oferecido, o público-alvo potencial e os retornos esperados pelo investimento, sendo todos esses elementos fundamentados em um planejamento formal e minucioso (Sarasvathy, 2001a).

Outra abordagem inversa dessa lógica, estabelece as suas bases com foco na experimentação, na flexibilidade e na disponibilidade do empreendedor para possíveis contingências e perdas, e no estabelecimento de parcerias estratégicas. Esse seria um meio de aproveitar oportunidades, de viabilizar e de estruturar um negócio, sem que, para isso, seja necessário estabelecer métricas rígidas ou critérios de previsibilidade. Essa abordagem é denominada *Effectuation*, conforme Sarasvathy (2001a, 2008).

Didaticamente descritas como dicotômicas, antagônicas ou excludentes entre si (Read & Sarasvathy, 2005), com o tempo chegou-se à conclusão de que tais abordagens são, na verdade, complementares, concomitantes, sequenciais ou simultâneas (DeTienne & Chandler, 2010; Gabrielsson & Politis, 2011; Harms & Schiele, 2012 e Laskovaia *et al.*, 2017).

Elas são também entendidas como sinérgicas (Anagnou, Handrich, Schnellbacher, & Heidenreich, 2019), corroborando as inferências de que “[...] o *Causation* e o *Effectuation* são partes integrantes do raciocínio humano que podem ocorrer simultaneamente, sobrepostas e entrelaçadas em diferentes contextos de decisões e ações” (Sarasvathy, 2001a, p. 245).

Sendo assim, o que determina o uso prioritário de uma ou de outra abordagem é fundamentalmente a conjuntura de incertezas, os riscos identificados e as predileções dos empreendedores, ou seja, a conjunção desses fatores determinam as escolhas (Chandler *et al.*, 2011).

Nesse sentido, nesta tese, ao analisarmos a abordagem predominante utilizada pelos empreendedores participantes da pesquisa, não determinamos a imutabilidade do uso de *Causation* ou *Effectuation*, visto que entendemos a aplicabilidade de uma ou de outra, ao longo da trajetória empreendedora e da linha do tempo da empresa, conforme o contexto (Hauser, Eggers, & Guldenberg, 2019).

Em concordância com este *continuum* de predileções dos empreendedores, demonstramos a maneira pela qual foi possível determinar a abordagem de ação predominante (Figura 26).

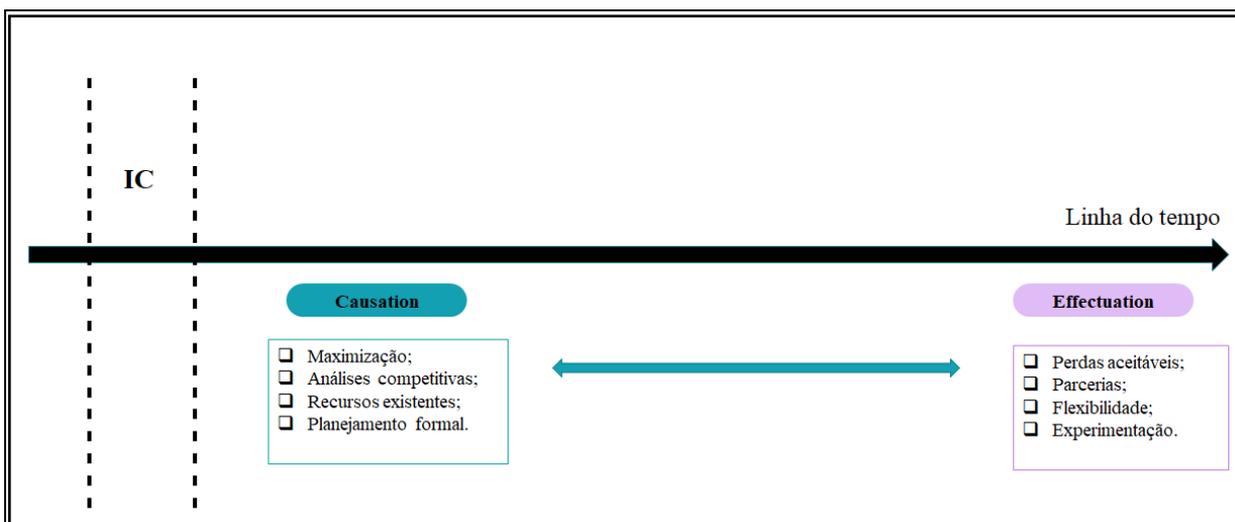


Figura 26. Framework da abordagem predominantemente *Causation* e *Effectuation*, condicionada às escolhas empreendedoras

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 26 explicita que, durante o percurso empreendedor, representado pela linha do tempo da empresa, foi feito um corte transversal, determinado pela ocorrência de um IC. Com esse incidente, cada empreendedor poderia optar, a depender do contexto, por um caminho de ação causal, no qual prevaleceriam as ações de reformulação do planejamento, o uso dos recursos pré-existentes, ou mesmo a reformulação ou idealização das análises competitivas que pudessem prever a maximização de retornos, como estratégias de superação das dificuldades vivenciadas. Ou um caminho que levaria à experimentação de novas formas de reação, de flexibilidade, de aperfeiçoamento ou consolidação de parcerias estratégicas e, até mesmo, ao ato de repensar na quantidade de perdas entendidas como aceitáveis ou acessíveis, concretizando uma ação empreendedora *effectual*.

Ambas as alternativas, por uma ação causal ou *effectual*, baseiam-se na literatura anteriormente abordada, como em Chandler *et al.* (2011), por exemplo, representando a nossa unidade de análise *Causation* (C) e/ou *Effectuation* (E). As categorias, formadas a partir da literatura, conduziram as análises que determinaram, logo após o IC, e de forma complementar, na linha do tempo da trajetória da empresa, qual abordagem de ação foi predominante.

Ainda que em algum momento o *framework* (Figura 27) possa dar a entender que há uma dicotomia entre as abordagens *Causation* e *Effectuation*, essa forma de apresentação é apenas didática, com o objetivo de demonstrar as escolhas dos empreendedores ao longo do tempo. Defendemos nesta tese que, ao longo da trajetória empreendedora, os indivíduos podem optar

por uma delas, individualmente, pela combinação das duas ou mesmo utilizá-las de forma sequencial, conforme suas predileções ou contextos.

Dessa maneira, a nossa concepção de um *continuum* permanece e as categorias criadas também possuem essa conotação de compreensão, em conformidade com as características de cada abordagem, para a escolha de uma ou de outra.

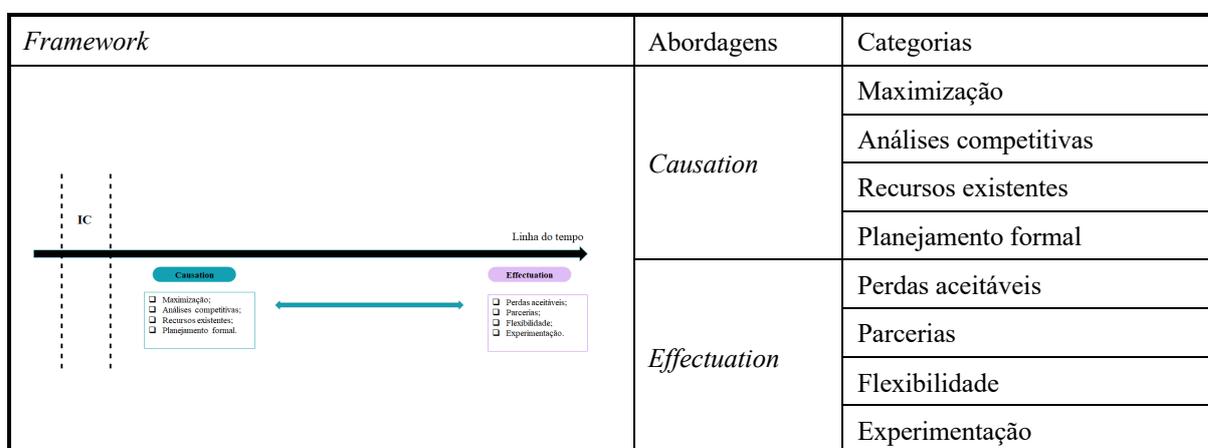


Figura 27. Categorias de ação *Causation* ou *Effectuation*

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os empreendedores escolhidos para este estudo são todos da área de tecnologia. Os critérios em relação às suas empresas não fizeram distinção de tempo de funcionamento (jovens ou já estabelecidas), não diferenciou os tipos de tecnologia, não distinguiu os tipos de produtos ou serviços comercializados ou em vias de fazer isso. Essas empresas, em comum, têm características inovadoras muito fortes, haja vista os produtos e os serviços oferecidos (OECD/Eurostat, 2018).

Com isso, há um desafio no estabelecimento de estratégias adequadas de ação, tendo em vista que o grau de incerteza acerca dos negócios é grande (Deligianni *et al.*, 2017). Isso acaba privilegiando, para a exploração das oportunidades inovadoras, as abordagens *effectuais* (Brettel *et al.*, 2012; Berends *et al.*, 2014; Guo, 2019).

Identificamos 36 empreendedores (83,72%) que se utilizam a abordagem *Effectuation* em suas ações empreendedoras, distribuídos de forma proporcional em todas as regiões do país. São sete respondentes em cada uma das regiões (Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul), e, na região Norte, oito (Figura 28):

	<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>	% de <i>Causation</i>	% de <i>Effectuation</i>
Sul	2	7	4,65%	16,28%
Nordeste	1	7	2,33%	16,28%

Sudeste	2	7	4,65%	16,28%
Norte	1	8	2,33%	18,60%
Centro-oeste	1	7	2,33%	16,28%
Total	7	36	16,28%	83,72%

Figura 28. Predominância das abordagens *Causation* e *Effectuation* por região
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando defrontados com o IC, ou mesmo em suas trajetórias, esses empreendedores, respondentes da pesquisa, tenderam a uma abordagem *effectual*, buscando se apoiar em dimensões como as perdas aceitáveis, as parcerias, a flexibilidade ou a experimentação.

A opção pela área de tecnologia, com produtos e serviços inovadores, pode corroborar, em parte, os estudos de Brettel *et al.* (2012), para os quais o uso do *Effectuation* condiz com contextos de ambientes inovadores, reforçando também a percepção de que as incertezas desse ambiente podem ser minimizadas à medida que se estabelecem acordos, alianças e parcerias, a fim de dividir responsabilidades (Chandler *et al.*, 2011).

No entanto, também entendemos que, a despeito da inovação ser um fator explicativo da opção preferencial pelo *Effectuation*, ela pode ser relativizada pelos estudos de Berends *et al.* (2014), que constataram, em ambientes inovadores, que as alternativas não são excludentes, por isso, *Causation* e *Effectuation* podem ser utilizados em diferentes fases do projeto inovador.

Inferimos que, como argumentam Grégoire e Cherchem (2019), a noção de um futuro não conhecido, as incertezas e turbulências do ambiente, no qual estão inseridos os empreendedores dessas empresas, experientes ou novatos, e o grau de risco que implica a busca de um modelo de negócio com sucesso de mercado, interferiram nas escolhas pelo *Effectuation* como abordagem preferencial. Isso confirma a legitimidade de seus conceitos e a aplicabilidade do *Effectuation* como lógica de ação empreendedora, como afirmam Alsos, Clausen, Mauer, Read, e Sarasvathy (2019).

Na sequência, alicerçadas nos princípios do *Effectuation*, está demonstrado qual dessas categorias mais tem sido utilizada por esses empreendedores *effectuais* em suas trajetórias, a despeito de suas intersecções serem tênues e da possibilidade de uso indistinto desses elementos, conforme as predileções ou necessidades de cada um.

Os empreendedores, a seguir, dadas as restrições de recursos para crescimento, procuraram tornar as eventuais perdas acessíveis e atrair investidores (Sudeste_TM26), pelo estabelecimento de parcerias e mantendo flexíveis, inclusive ao pensar na possibilidade de melhor adaptar e planejar seus negócios (Sudeste_ID24), ou mesmo de limitar expectativas de

atratividade de seus clientes potenciais (Sul_DA02), aproveitando as oportunidades existentes, com um número de clientes para manter a sustentabilidade do negócio.

[...] Esse negócio eu pensei assim, de que forma eu posso perder, pode acontecer do software não ser sucesso, mas o quanto que pode não ser sucesso? Não vou conseguir um bilhão de usuários? Muito provavelmente eu não vou conseguir cem por cento do mercado [...]. (Sul_DA02)

[...] quando iniciei não tinha dinheiro envolvido e nem poupança para fazer caixa... poderia ter tido uma reserva financeira maior... nunca desenvolvi nenhum tipo de planejamento formal, não criei estratégias organizadas de crescimento, de marketing, segmentação de clientes. mas acho que chegou o momento. Não me arrependo [...]. (Sudeste_ID24)

[...] estruturamos o nosso negócio sem nada de dinheiro, mas sempre tivemos a expectativa de fazer o negócio crescer e isso implicava em atrair investidores, anjo ou sócios como meio de tracionar a empresa. Tivemos a expectativa de poder crescer com nosso dinheiro próprio, mesmo que isso representasse uma aposta calculada de que poderíamos perder tudo. Estamos crescendo em uma velocidade menor do que imaginamos e por isso pensamos em atrair investimento como meio de superar a limitação de falta de recursos gerados de maneira própria, individual [...]. (Sudeste_TM26)

Uma inferência possível, a partir das falas desses empreendedores, foi de que as perdas aceitáveis ou acessíveis só se caracterizaram como ação *effectual* em virtude do reconhecimento de que eles possuíam as habilidades e capacidades necessárias para encarar os desafios de estruturar o negócio, apesar da evidência de carência de recursos (Dew *et al.*, 2009).

Adicionalmente, os sentimentos positivos impulsionaram as crenças de que, efetivamente, esses empreendedores detinham tais capacidades e habilidades de enfrentamento do risco e de potenciais perdas, em conformidade com os estudos de Martina (2019), que estruturou um modelo de processo, considerando as cognições e os afetos envolvidos nas decisões de aceitação de perdas.

Os acordos, alianças e parcerias têm a capacidade de reduzir as incertezas e minimizar os riscos associados ao negócio, na medida em que divide as responsabilidades entre todos os *stakeholders* (Chandler *et al.*, 2011), percepção que pode ser constatada em algumas entrevistas.

Esse aspecto foi considerado por seis empreendedores, que mencionaram não só a relevância das parcerias já existentes para alavancar seus negócios (Sul_VS03; Sul_BT08; Nordeste_MA13; Nordeste_IG17), como também a atratividade de novos investidores (Norte_EA31; COeste_OV35), conforme Vissa (2012), que defende a proatividade empreendedora na busca e consolidação de parcerias mutuamente vantajosas.

Nesse sentido, ao que parece, os objetivos desses empreendedores, ao estabelecer as suas redes sociais, têm se voltado para a minimização das incertezas e dos riscos associados ao negócio, corroborando os estudos de Engel, Kaandorp e Elfring (2017), que concebiam o valor das parcerias na cocriação empreendedora.

Na sequência, a fala dos respondentes da pesquisa expõe a relevância das parcerias na consecução de seus negócios, o que reforça as escolhas destes empreendedores por uma abordagem *effectual*.

[...] Acredito na relevância de uma boa rede de relacionamento para gerar negócios e solucionar questões técnicas.. temos progredido com base nas parcerias e na indicação de serviços, para locais remotos de nossa sede [...]. (SulVS03)

[...] ali eu estruturei a empresa sem dinheiro, sem planejamento, fazendo um dia de cada vez, fazendo parcerias, vendo quem queria entrar nessa comigo [...]. (Sul_BT08)

Os dois empreendedores supracitados compreenderam a importância das parcerias para atrair investimentos; estabelecer redes sociais para troca de ideias, experiências e agregação de conhecimentos (Fiedler *et al.*, 2017). Dessa maneira, de acordo com Perry *et al.* (2012), isso pode criar valor para o negócio.

Para outros, a atratividade de sócios e investidores é prioridade:

[...] nunca fizemos nenhum plano de negócio formal...a gente se deparou com o Effectuation e viu que não precisava formalizar... a gente poderia fazer a expansão fazendo parcerias [...]. (Nordeste_MA13)

[...] acredito que a área de educação seja uma grande incubadora de ideias e ela vai te conduzindo a enxergar o mercado como um todo... sou bastante envolvido em procurar estudo, atualizações e novos conhecimentos e meu network me ajudou bastante a desbravar o mercado... a maior escola da vida que tive foi a própria prática [...]. (Nordeste_IG17)

[...] a minha rede de relacionamento foi bastante importante para desenvolver os negócios. Foi, justamente por ela, que novos negócios e nichos de atuação tem aparecido. Por exemplo, um de meus networks...de início, nos ajudou bastante. Podemos conhecer pessoas diferentes e conhecimento de mercado, mas não foi isso que trouxe clientes para gente, a gente conseguiu conhecer através destas instituições mais tradicionais e dos dirigentes, no entanto o boca a boca foi decisivo para que os clientes viessem fazer negócios [...]. (Sudeste_AT23)

[...] entendemos que precisaríamos atrair um investidor e apostar em franquias para dar escalabilidade ao negócio [...]. (Norte_EA31)

[...] Ao longo do tempo mantivemos apenas uma métrica financeira e um plano financeiro pois queremos atrair investidores e passamos a atualizar por meio do Business Model Canvas... desde o início temos a perspectiva de atrair sócios investidores [...]. (COeste_OV35).

Assim, concebe-se que esses empreendedores *effectuais* estejam mais propensos a valorizar as redes sociais e as parcerias como mecanismos de flexibilidade e adaptabilidade frente aos desafios, que levam à geração de valor e à alavancagem do negócio (Høvig *et al.*, 2018), corroborando as inferências de Galkina e Chetty (2015) acerca da relevância das parcerias, percebidas pelos *effectuators*.

Entre as atitudes percebidas pelo empreendedores nesta tese está a de permanecer adaptável frente às circunstâncias e eventos inesperados, inclusive em relação às possibilidades de que novos conhecimentos precisariam ser agregados à rotina empreendedora (Chandler *et al.*, 2011).

Eles consideraram a flexibilidade um modo de agir, de enfrentamento das dificuldades, conforme as falas a seguir:

[...] a cada situação que não deu certo, buscamos outro jeito, outra maneira e outra solução.... A gente quer agregar pessoas que possam trazer melhorias para a empresa a gente está totalmente aberto para isso [...]. (Sul_FL07)

[...] quando o momento chega, tem que fazer a mudança acontecer, tomar o leme e seguir em frente. Hoje, penso até na atração de sócios e enxergo que alguns não tem este espírito, este comportamento empreendedor [...]. (Sudeste_IP18)

[...] A gente era marinheiro de primeira viagem, não sabíamos que não iria iniciar em janeiro,. Tivemos que nos adaptar àquela realidade e tomar decisões... começamos a fazer trabalhos de consultoria para ter dinheiro...tive de me virar [...]. (Sudeste_PH20)

[...] iniciou os testes abordando um tipo específico de cliente... no sentido de estruturar seus ganhos e minimizar as suas perdas.... na medida em que a coisa foi evoluindo vimos o potencial de negócios para outros ramos de serviço...monitoramos as estratégias conforme elas vão acontecendo e modificando na medida em que não batem com o planejamento inicial [...]. (Norte_HI30)

[...] no dia a dia, foram modificando as ações e com isso passamos a adaptar as coisas e os planejamentos, conforme as dificuldades têm aparecido [...]. (COEsteNC39)

[...] iniciamos o negócio praticamente sem dinheiro, com bastante arrogância e quase nada de gestão, sempre experimentando coisas diferentes. Hoje o modelo de negócios é sustentável, tem crescido e funcionado muito bem. Nossa ideia é que se evolua neste modelo, e sempre com a consciência de que isso também implica em estar pronto para mudar, abandonar o que se faz e fazer de um jeito melhor, que venha a gerar resultados [...]. (COeste_JE43)

A literatura tem mostrado a flexibilidade como uma característica desejável a empreendedores de pequenas empresas, sendo uma vantagem sobre as grandes empresas, cujas

estruturas são mais complexas e, muitas vezes, mais lentas (Chandler *et al.*, 2011), demorando a reagir frente às contingências.

Isso permite que empreendedores abandonem rapidamente uma estratégia ineficaz e possam seguir por caminhos diferentes (Sul_FL07;Sudeste_PH20; Norte_HI30; COesteNC39). Além disso, permite repensar o modo de gerir, adotando mecanismos mais eficientes (COeste_JE43) para fazer a diferença na sustentabilidade do negócio.

Como fruto das análises dos empreendedores, constatamos, mediante os dados coletados, que a busca ativa de diferentes abordagens de mercado, antes de estabelecer em definitivo um modelo de negócio, tem feito com que esses indivíduos façam opções, principalmente na experimentação para o enfrentamento das dificuldades e na consecução dos seus negócios, conforme o que está comprovado empiricamente nos estudos de Chandler *et al.* (2011) como uma ação *effectual*.

Os empreendedores, por vezes, se veem na necessidade de enfrentar determinados eventos, sem informações históricas e, conseqüentemente, tentam diferentes maneiras, por processos de tentativa e erro, até terem uma clara definição dos desafios do negócio (Hinz, 2017), evitando, assim, o desperdício de esforços e custos desnecessários (Sarasvathy, 2001a), ao aprender com os erros e intercalar abordagens.

Expomos, a seguir, as falas dos respondentes que utilizaram da experimentação como ação *effectual*:

[...] a gente está passando por um funil, mas não estamos nos desprendendo. Estamos abertos a oportunidades, experimentando alguns setores promissores e constantemente revendo estratégias, mesmo que a parte de segurança de barragens seja, hoje, nosso maior projeto [...]. (Sul_AS04)

[...] fui com a cara e a coragem.. e ver para onde o mercado está apontando, até que ponto uma ideia tem valor ou não tem... a gente vai se modificando para acertar o alvo...fui empregado 10 anos e o que me motiva hoje é o desafio de poder experimentar caminhos diferentes e fazer as coisas [...]. (Sul_MH06)

[...] A coisa foi se aperfeiçoando ao longo do tempo. Não formalizamos nada...a gente até faz um planejamento, mas já na primeira semana já tem adaptações... a estratégia não era formal, era por vermos determinadas oportunidades. Depois a gente vê a consequência de tudo, mas a gente tem um objetivo, vai tentando as opções que achamos que podem levar a algum lugar e seguimos em frente [...]. (Sul_AF09)

[...] foi elaborado um Business Model Canvas para participar de um edital de startups, mas, posteriormente, não foi aplicado como métrica de crescimento... Por hora, muitas das coisas são feitas com base em tentativa e erro e, assim se segue [...]. (Nordeste_DY10)

[...] surgiu mais como um desafio tecnológico, ver se a gente conseguia fazer funcionar... do que como negócio. E aí quando a gente começou e apresentou em eventos nos quais a gente conseguiu investimento anjo, a gente foi descobrindo realmente como transformar isso numa empresa e um negócio que faturasse e gerasse receita... o desafio da HT foi ainda maior porque não se tratava apenas de negócio. Provar um modelo de negócio que não existia com uma tecnologia que ninguém tinha ouvido falar ainda, então a gente teve de se autodescobrir muito [...]. (Nordeste_HT11)

[...] A RB se originou de um dos trabalhos que desenvolvemos, na época, para uma empresa na área de gestão de pagamento de boletos bancários, que acabou encerrando atividades e, em 2016, estruturamos a startup, com base em uma carteira de clientes que compramos. Mas a coisa não foi tão simples e tivemos de tentar várias coisas diferentes até ajustarmos um modelo de negócio e poder migrar de uma proposta regional para termos hoje uma capilaridade nacional [...]. (Nordeste_RB12)

[...] o modelo de negócio adotado não foi formado de imediato, mas, sim, adaptado e modificado na medida em que o negócio progredia...decidiu-se não oferecer um produto ou software, mas uma solução... o mesmo modelo, prevê a busca de parcerias estratégicas, como forma de complementar soluções e a busca ativa de investidores, como meio de encontrar outros mercados [...]. (Nordeste_SA14)

[...] a gente permanece testando e adequando. E entende que não tem um modelo final definido e assim, se outras oportunidades diferentes surgissem acredito que estaríamos preparados para mudar, de maneira a agregar mais valor e rentabilidade... um plano formal e de longo prazo é inviável [...]. (Nordeste_RE16)

[...] ao identificar outra área em que podemos experimentar novas abordagens, neste caso a área de saúde, é uma realidade um pouco mais séria pois lidamos com pessoas, e isso apareceu com um parceiro da área que se tornou meu sócio em uma segunda empresa que possui grande influência no meio em que atua, tanto aqui como no exterior e aí já estamos pensando em aperfeiçoar o projeto para conquistar este mercado. (Nordeste_IG17)

[...] Nunca fizemos nenhum tipo de planejamento formal. Vim do mundo corporativo e sempre pensei que isso me dava um certo know-How para poder ir testando coisas diferentes, caminhos alternativos e tocar a empresa...estamos firmando uma parceria e ganhando escala, onde pretendemos migrar de uma negócio que ainda é analógico para um negócio que seja 100% digital [...]. (Sudeste_FC19)

[...] Não temos nenhuma estratégia formal. Acreditamos que ao desenvolvermos um produto, de acordo com os desejos dos nossos clientes parceiros, eles mesmos irão promover nosso produto no futuro. Nosso foco atual tem sido no produto e nas suas melhorias [...]. (Sudeste_CY21)

[...] não desenvolvemos um PN logo de cara. Estava mais para uma DRE melhorada do que um conjunto de metas estratégicas a serem seguidas [...] ao escolher ser investidor anjo em startups, acreditar em potencial de crescimento, mas sem certeza de que tudo dê certo. Creio que estou fazendo exatamente isso, tentar coisas diferentes, correr riscos e sem ter certezas [...]. (Sudeste_AH25)

[...] O BH veio com esta ideia de ser um laboratório, uma experiência empreendedora, conectar as comunidades... e gerar para elas o contato com palestrantes dos mais diversos tipos, cursos, oficinas que isso fosse útil para estes moradores destes locais [...]. (Norte_BH27)

[...] a gente viu que o mercado era muito mais amplo e a gente poderia entrar nas indústrias... a gente não perde o nosso objetivo principal, e ao mesmo tempo pode focar em oportunidades outras existentes neste mercado [...]. (NorteAM28)

[...] por meio de detecção de oportunidade, tenho explorado o mercado que tende a crescer bastante...em que pese nunca ter desenvolvido um plano de negócio formal [...]. (Norte_EI29)

[...] O negócio foi feito por meio da experimentação e, na medida em que foram aparecendo novos rumos, os empreendedores optaram por estruturar duas novas startups, organizadas como uma holding, para que estejam capacitados a atrair parceiros e investidores [...]. (Norte_IO33)

[...] a startup foi desenvolvendo um produto que fosse viável na medida em que o negócio se desenvolvia e foi na fase de Design Thinking se criou protótipos de teste para avaliar a reação de usuários selecionados... fomos ajustando e experimentando, conforme os testes de produto fossem sendo testados [...]. (Norte_PH34)

[...] Ao longo do tempo mantivemos apenas uma métrica financeira e um plano financeiro pois queremos atrair investidores e passamos a atualizar por meio do Business Model Canvas. Isso também ajuda a gente a testar os produtos e serviços que seriam oferecidos e prototipar... desde o início temos a perspectiva de atrair sócios investidores pois entendemos que só assim poderemos escalar o negócio. Por hora, temos alguns mentores que nos ajudam a formar um conselho consultivo e estão nos ajudando a estruturar a empresa, testar alternativas, aprimorar os produtos e por fim atrair investidores [...]. (Norte_OV35)

[...] hoje, com a visão que eu tenho, eu tentaria várias coisas até acertar... eu reformularia por completo o Modelo de Negócio, ajustaria algumas coisas no próprio produto para que ele ficasse competitivo, agregaria outros parceiros, mudaria para São Paulo, captado investidores para alavancar o negócio, construir uma unidade por lá [...]. (COeste_XA36)

[...] eu fui primeiro, contratado por uma Faculdade para trabalhar no setor de informática e manutenção... e eu acabei sendo o responsável pelo setor, um gerente...na época não tinha opção de softwares educacionais daí a gente começou testando algumas coisas, fazendo o desenvolvimento interno, até se chegar em um produto viável. O negócio começou crescendo e começou a ficar muito caro a faculdade, aí veio uma proposta de se gerar uma empresa e terceirizar os trabalhos de software na faculdade.... aí nasceu a DG, a gente começou os trabalhos, tivemos alguns tropeços, tentamos, ajustamos e foi a primeira renda [...]. (COeste_DG37)

[...] Participei de um desafio de modelo de negócios com esta ideia, quando fazia a faculdade e ganhei o desafio, provando que a ideia poderia ser viável para um negócio. Logo em seguida, vi que isso poderia, sim ser um negócio e aí, ajustei o produto, modelei

a proposta para entrar em incubadora e assim seguir. Ela permanece sendo ajustada, na medida em que o negócio evolui. Assim sigo em frente [...]. (COeste_NC39)

[...] Neste momento uma estratégia melhor seria pensar em um mercado, qual abordagem e qual modelo de negócio para poder escalar a empresa, mas o modelo de negócios foi idealizado com base em experimentação de tentativa e erro...Nisso a gente decidiu tentar outra alternativa e que é muito mais escalável pensar em soluções de Blockchain do que criptomoedas. Enquanto nas criptomoedas tem que produzir bastante, movimentar um volume grande para ganhar algum dinheiro, no blockchain você tem que encontrar alguém que te pague pela solução e desenvolver um sistema [...]. (COeste_BR40)

[...] fomos experimentando, inicialmente pensamos apenas em oferecer projetos na área de tecnologia, mas posteriormente ajustamos as estratégias para oferecer também serviços operacionais como meio de atingirmos um mercado maior e nos diferenciarmos de outras startups do gênero [...]. (COeste_AQ41)

[...] normalmente eu não uso plano de negócio...na área de tecnologia os planos de negócios tradicionais são demasiadamente engessados e pouco adaptáveis para a área de tecnologia... eu considero que todos estes meios são parte de um documento vivo e, portanto, devem ser ajustados conforme as mudanças ocorram. Fazemos desta forma aqui na UR. Desta maneira eu mantenho a equipe toda sintonizada em como está o negócio e os projetos em andamento [...]. (COeste_UR42)

O que se pode deduzir é que a categoria “experimentação” parece constituir o mais relevante princípio para o desenvolvimento dos negócios e a superação das dificuldades.

Há uma concepção de tentativa e erro para se chegar a um modelo de negócio ideal, segundo a percepção desses empreendedores. Isso está, inclusive, no relato do empreendedor Norte_PH34, quando ele se refere ao uso do *Design Thinking*, segundo uma prevalência da experimentação, em conformidade com as inferências de Glen, Suciú, Baughn e Anson (2015), que vinculam o método como pertinente para lidar com a inovação, em situações difíceis e desorganizadas.

Nesse sentido, 24 dos 36 empreendedores *Effectuation* (66,67%) entrevistados têm na experimentação uma forma de estruturar intuitivamente seus empreendimentos, adaptando e reformulando seu modelo de negócio, na medida em que percebem modos de aperfeiçoamento de suas ações empreendedoras ou de resultados do negócio, em contraposição às tentativas de prever o futuro (Chandler *et al.*, 2011).

Os empreendedores enxergam que a construção de um modelo de negócio demanda algo além de um planejamento detalhado. Para eles, as sucessivas tentativas parecem edificar um modelo mais consistente e com possibilidades de crescimento, inclusive pela atração de investidores externos (DY10, HT11, RB12, SA14, IO33, XA36), mas, sobretudo, respeitando os princípios que Sarasvathy (2001a) estabelecia, no sentido de priorizar a própria capacidade

de edificar e promover a mudança de rumos do negócio. Assim, o “quem eu sou”, referindo-se às capacidades do indivíduo empreendedor, consolida-se também com uma ação *effectual*, útil para alguns empreendedores (FC19, NC39).

Constatamos, então, que 36 empreendedores, dentre os 43 entrevistados (83,72%), utilizam uma abordagem de *Effectuation* em suas ações empreendedoras, tendo na experimentação um meio de superar as contingências. Esses resultados alcançam a um dos objetivos desta tese, que era identificar, frente às ações dos empreendedores, qual a abordagem predominante.

Entretanto, fazer ciência é se deter sobre outros fatores igualmente interessantes. O *framework* idealizado para gerar categorias de análise, com a finalidade de identificar a ação preferencial dos empreendedores, *effectual* ou causal, confrontadas por meio de um IC, também indicou que, a despeito da indicação de resposta da preferência, esse questionamento poderia suscitar outras inferências cientificamente relevantes.

Entendemos que um notável achado da pesquisa foi poder também demonstrar que, contrariamente a outras pesquisas (Sarasvathy, 2001a; Fischer, 2012), que defendiam ser a incerteza do ambiente e o grau de inovação (Szambelan & Jiang, 2019) determinantes para a escolha do *Effectuation*, isso não foi condição *sine qua non*. A escolha da abordagem *Causation*, por alguns empreendedores, embora não tenha sido predominante, também ficou evidenciada nesta tese.

Encontramos sete empreendedores (16,28%) que, apesar de estarem imersos nesse ambiente de ambiguidade e terem produtos e serviços inovadores, optaram pela abordagem *Causation*, em conformidade com Berends *et al.* (2014). Isso levou à constatação de que, em ambientes inovadores, as alternativas não são excludentes. Além disso, nas pequenas empresas, ambas as abordagens, *Causation* e *Effectuation*, podem ser utilizadas em diferentes fases do projeto inovador.

Da mesma maneira, estudos de Nassif, Garçon, Barzotto, & Leão (2019), com mulheres empreendedoras, encontraram resultados semelhantes, em que a abordagem predominante, o *Effectuation*, foi determinada por escolhas das próprias mulheres, independente do grau de inovatividade dos empreendimentos.

Outro achado relevante diz respeito às abordagens de ação, eleitas por empreendedores que tem seus negócios hospedados em incubadoras (Fiala & Andreassi 2013). Normalmente, as incubadoras estão orientadas no sentido de recomendar a adoção de mecanismos formais de planejamento. Para algumas delas, essa é condição marcante para a permanência do empreendedor nessas instituições. No entanto, percebe-se que a busca para fomentar novos

negócios e parcerias estratégicas faz com que os empreendedores, apesar das formalidades, adotem ambas as lógicas, *Causation* e *Effectuation*, de acordo com o contexto.

No entanto, foi possível constatar nos resultados desta tese que, dos 13 empreendedores alocados em incubadoras, nove (69,23%) escolheram o *Effectuation* como abordagem predominante para a condução dos seus negócios, mesmo tendo salientado que, em alguns momentos, subordinaram-se às exigências das incubadoras e enxergaram isso como mecanismo de aperfeiçoamento de suas práticas e não como algo coercitivo.

Há a percepção de que *Causation* e *Effectuation* utilizadas de forma combinada (Smolka *et al.*, 2018) ou sinérgica (Anagnou *et al.*, 2019) pode gerar uma ação benéfica para o desenvolvimento do empreendimento.

Dessa maneira, as mesmas pessoas, ao longo do tempo, são capazes de aplicar um alto grau de flexibilidade ao buscar abordagens diferentes, quando enfrentam desafios distintos em suas trajetórias empreendedoras (Berends *et al.*, 2014). No mesmo sentido, empresas não incubadas, com diferentes graus de inovação, podem vir a adotar de maneira indistinta o *Causation* ou *Effectuation* (Cunha, 2018).

Podemos conceber que, no caso dos empreendedores que optaram por uma abordagem causal, essa escolha se deu por meio de opções pessoais, que avaliaram ser, naquele momento, a lógica condizente frente às capacidades que possuíam. No entanto, alguns autores, a exemplo de An, Rüling, Zheng e Zhang (2019), esclarecem que, com o crescimento das empresas, a predisposição à adaptação e à mudança entre *Causation* ou *Effectuation* converte-se em uma capacidade empreendedora fundamental, como artifício para se moldarem às condições impostas pelas variações de recursos.

Nesta tese, os resultados indicaram essa alternância entre as abordagens ao longo da linha do tempo. Empreendedores incubados ou não incubados apresentaram uma tendência em adotar, de forma preferencial, o *Effectuation*, na condução do dia a dia dos seus negócios.

Infere-se que, talvez pelo alto grau de incerteza, inerente aos negócios de cunho inovador e tecnológico (Perry *et al.*, 2012; Laine & Galkina, 2017), a consciência do alto risco (Stroe *et al.*, 2018) e as percepções individuais de cada empreendedor em relação ao seu momento de vida e carreira (Gabrielsson & Politis, 2011; Engel *et al.*, 2017) possam ser determinantes em suas escolhas, visto que ao adotar uma lógica não preditiva evita-se, em grande parte, o trabalho de tentar conjecturar o futuro.

Adicionalmente, isso nos induz a pensar na relevância dos aspectos afetivos e cognitivos (Stroe *et al.*, 2018) que, de forma indissociável, podem estar envolvidos na construção da confiança e dos pré-compromissos (Johanson & Vahlne, 2009), na idealização de um

empreendimento (Johannisson, 2016) e nas predileções de escolha de uma abordagem *Effectuation*, frente às alternativas causal ou *effectual*.

Para tanto, na próxima seção, procuramos responder a outro objetivo específico desta tese, confirmando que, de forma inequívoca, há relação entre a afetividade e a cognição nas ações de empreendedores do tipo *Causation* ou do tipo *Effectuation*.

4.3.4 Análise relacional dos aspectos afetivos, cognitivos, *causation*, *effectuation*: há vínculo entre o afeto e a cognição nas ações empreendedoras do tipo *Causation* ou do tipo *Effectuation*?

Após o detalhamento das análises individuais dos aspectos afetivos e cognitivos, o terceiro objetivo específico desta tese visou identificar a existência de relação entre esses construtos nas ações de empreendedores do tipo *Causation* ou do tipo *Effectuation*.

A literatura pesquisada, conforme já mencionado no capítulo da fundamentação teórica, identificou estudos que abordam os aspectos cognitivos em oposição aos ou separadamente dos afetivos (Baron, 2008; Mitchell *et al.*, 2007; Bressant & Tidd, 2009; Baron & Shane, 2015; Delgado Garcia *et al.*, 2015), ou associados e complementares (Nassif, 2014; Fiedler *et al.*, 2017), para entender as ações e os comportamentos empreendedores.

Da mesma forma, identificamos estudos que indicaram a teoria *Effectuation* como tema emergente da área de empreendedorismo (Landström & Harirchi, 2018b; Lopes & Lima, 2019); em alguns estudos, porém, os resultados se posicionaram como oposição ao *Causation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008; Read *et al.*, 2009), ou mostraram um *continuum* entre *Effectuation* e *Causation* (De Villiers *et al.*, 2018).

Visando contribuir com o avanço do conhecimento desta área e romper fronteiras já largamente estudadas, buscamos, por meio dos resultados advindos dos empreendedores entrevistados, entender se há relação entre esses construtos, a despeito da complexidade de cada um deles e da obscuridade de analisar esses dados conjuntamente.

No encadeamento desse esforço, optamos por realizar uma análise relacional entre os construtos para entender como os empreendedores da área de tecnologia agem frente às dificuldades, aqui denominadas como incidentes críticos.

De maneira geral, observamos que os aspectos afetivos mais vivenciados, classificados como medo, raiva, decepção e tristeza, revelados pelos entrevistados, quando solicitados a relatar os seus sentimentos resultantes dos IC, tem maior aderência aos comportamentos, constituindo-se como lógica preferencial as ações *effectuais* ou *Effectuation*. Isso não quer dizer que dinâmicas causais sejam inexistentes no processo empreendedor.

Da mesma maneira, quando observamos os aspectos cognitivos, necessários para sobrepor as dificuldades na tomada de decisão, na capacidade de solucionar problemas e de raciocinar, também prevalece o empreendedor do tipo *Effectuation*.

Confirma-se assim, como resultados desta tese, que empreendedores de empresas da área de tecnologia, com nível elevado de inovação e percepção apurada de risco dos negócios, são predominantemente *Effectuation*, sendo que a maioria deles utiliza a experimentação como princípio de ação empreendedora *effectual*.

Isso corrobora os estudos de Ortega *et al.* (2017), que, quanto maior o nível de incerteza, maior é a tendência de adotar lógicas que privilegiam as ações do tipo *Effectuation*, em detrimento do *Causation*, opção mais utilizada quando há um nível de certeza maior e níveis de inovação mais baixos.

Por fim, confirma-se a indissociabilidade entre os aspectos afetivos e os aspectos cognitivos, defendida por Nassif, (2014) e Fiedler *et al.* (2017), ao estudarem o comportamento empreendedor.

Sustentamos, como contribuição desta tese, que afeto e cognição, conjuntamente, participam dos processos e nas ações de empreendedores do tipo *Causation* ou do tipo *Effectuation*, complementando os estudos de Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), que concebiam o *Effectuation* tão-somente como cognitivo.

No próximo capítulo, faremos as considerações finais, apresentando as contribuições teóricas, práticas e gerenciais, as limitações da pesquisa e uma agenda de sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais abordam as contribuições teóricas, práticas e gerenciais, os *gaps*, as limitações da pesquisa e uma agenda de sugestão de estudos futuros, que podem ser desenvolvidos.

Debates e questionamentos sobre *Effectuation*, enquanto tema emergente do empreendedorismo nos diversos contextos visam, em alguns estudos, analisar as ações e as tomadas de decisão dos empreendedores; em outros, procuram avaliar suas escolhas com base em emoções e afetos positivos ou negativos, mas excluem dessas variáveis as cognições.

A revisão da literatura pesquisada ressalta a importância desses construtos, sobretudo na área do empreendedorismo. No entanto, não identificamos sua conjunção para entender comportamentos, processos ou as dificuldades enfrentadas, dentre outros aspectos. O fato é que boa parte dos estudos sobre os aspectos afetivos e cognitivos ainda é analisada separadamente. Por outro lado, há um número considerável de estudos que contrapõem *Effectuation* ao *Causation*, ou mesmo aqueles que mostram a complementariedade entre ambos, em um processo empreendedor.

Integrar essas dimensões não significou um caminho fácil, considerando a complexidade que envolve cada um destes construtos; ao contrário, permitiu evidenciar importantes contribuições para o campo do empreendedorismo, principalmente para o setor de tecnologia.

Assim, esta tese relaciona os seguintes *gaps* e, por consequência, as contribuições no sentido de avançar no conhecimento e romper as fronteiras da área, convergindo ou divergindo com a literatura.

Procuramos relacionar os construtos afeto e cognição para entender como essas dimensões são analisadas, de forma conjunta ou independente. A pesquisa revela complementariedade entre eles e mostra, com clareza, a indissociabilidade, ao analisar os afetos e a cognição, admitindo os pressupostos de Piaget (1968, 2014), Vygotsky (1996, 2010) e Nassif (2014), ao afirmar que ambos participam de um único processo. Esses achados corroboram o primeiro objetivo específico desta tese.

Outro ponto de destaque ratifica que boa parte da literatura compreende *Effectuation* como oposto de *Causation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008; Read *et al.*, 2009). Conforme os dados da pesquisa, evidenciamos que os dois construtos, embora tenham suas especificidades, fazem parte de um único procedimento. Os empreendedores sentem, reagem e agem conforme suas necessidades, adotando ambas as lógicas, a partir do contexto que estão vivenciando.

Por vezes, mesmo tendo sentimentos negativos, como medo, raiva, tristeza, decepção ou revolta, dentre outras emoções, eles procuram agir com inteligência, trazendo as melhores soluções para a sobrevivência de seus negócios. Ao mesmo tempo, eles buscam motivações e procuram pelo sucesso, contrariando sugestões de estudos, como os de Arenius e Minniti (2005), que enxergam no medo e nos demais sentimentos negativos, um caráter inibitório às ações empreendedoras. Trata-se de um *mix* entre afeto e cognição frente às maiores dificuldades vivenciadas em suas empreitadas empreendedoras. Ora procuram pelas estratégias, ora pelas sensações, sem, no entanto, abrir mão de seus sentimentos. Esses dados mostram que, independente da área de estudo, a pessoa precisa ser considerada em sua integralidade, dotada de sentimentos e de razão.

Outro objetivo proposto neste estudo foi o de verificar a integração de todos os construtos presentes no objetivo geral “Analisar como os aspectos afetivos e os cognitivos interferem nas ações dos empreendedores do tipo Causation e do tipo Effectuation, frente às dificuldades vivenciadas”.

Procuramos integrar afeto, cognição, *Effectuation* e *Causation* em um estudo que visou identificar os incidentes críticos vivenciados por empreendedores do setor de tecnologia. Inicialmente, vale ressaltar que na literatura pesquisada não foi possível identificar estudos que relacionem estes construtos de forma integrada. Assim, essa pesquisa permitiu demonstrar seu ineditismo ao considerar que afetos e cognições devem ser analisados conjuntamente, sendo que nos dispusemos também a entender de que forma esses construtos se inter-relacionam com o *Causation* e o *Effectuation*.

Encontrar empreendedores que atuam, preponderantemente, por meio da abordagem *effectual* coaduna com a presença das incertezas, dos riscos, das ambiguidades e contingências típicas de um mercado turbulento, no qual inovar é regra, não obstante os modelos de negócio ainda buscarem consolidação, aspirando sucesso como meta, e almejando na experimentação as possibilidades de viabilizar inúmeras tentativas para alcançar o triunfo.

Com ações propensas ao *Effectuation*, ressaltando aquelas constituídas principalmente por mecanismos de experimentação, foi observado que elas se compatibilizaram com os aspectos afetivos, como, por exemplo, medo, raiva, decepção e tristeza, revelados pelos entrevistados como os sentimentos mais presentes; que, por sua vez, foram conjugados com os aspectos cognitivos, como a tomada de decisão, a capacidade de solucionar problemas e o raciocínio, sobrepujando, com isso, as dificuldades, e encontrando mecanismos de superação e de aprimoramento para seus processos empreendedoros.

Os resultados deste estudo salientam ainda que o campo do empreendedorismo, apesar de ter um referencial teórico em crescimento e em construção, tem se preocupado com questões muito mais teóricas do que estratégicas. Essas questões quase nunca chegam como aprendizado, demonstrando um distanciamento do uso dos achados de pesquisas na prática de empreendedores. Ressaltamos igualmente a importância de olhar para os empreendedores, independente do campo de atuação, como pessoas dotadas de cognições e afetos interativos, como uma moeda de duas faces.

Essa realidade leva ao questionamento de como os resultados de pesquisas contribuem, efetivamente, para a prática empreendedora. Talvez essas lacunas devam ser um dos fenômenos que merecem maior atenção nos estudos do campo de empreendedorismo. Além disso, fica claro que os resultados advindos de pesquisas se mostraram importantes reflexões aos olhos de quem está à frente de um empreendimento.

Outra importante contribuição desta tese se volta à metodologia de coleta de dados, pouco utilizada nos estudos de Ciências Sociais Aplicadas e mais restrita ainda no campo do empreendedorismo. Trata-se da Técnica dos Incidentes Críticos (Flanagan, 1954; Gremler, 2004), que propiciou entendimento sobre as dificuldades mais relevantes vivenciadas pelos empreendedores aqui pesquisados. Embora pouco utilizada na área de empreendedorismo (Nassif *et al.*, 2016), essa metodologia abriu perspectivas para a aquisição de conhecimentos, que precisam ser melhor explorados no campo em análise.

Reunir todos esses elementos, ainda incipientes no campo do empreendedorismo, levamos a crer que esta tese dá um passo significativo no conhecimento da área. Não obstante as dificuldades corriqueiras de se fazer ciência, apontamos para um importante campo a ser explorado, pois nenhuma pesquisa tem um fim nela mesmo. Assim, apresentamos as contribuições teóricas, práticas e gerenciais como fruto desta pesquisa, bem como as limitações, como algo a ser relevado na continuidade de pesquisas acerca deste tema, e uma agenda de futuros estudos, considerando seus avanços em potencial.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Ao trazermos evidências empíricas que comprovaram a indissociabilidade dos aspectos afetivos e cognitivos, as implicações para as ações empreendedoras e a possibilidade de contribuir no desempenho empreendedor, entendemos que agregamos novos conhecimentos, dado o pequeno número de estudos que buscaram comprovar estas inter-relações no campo do empreendedorismo.

Da mesma maneira, têm sido numerosas as pesquisas sobre o *Effectuation* como uma teoria cognitiva; entretanto, essas investigações negligenciam os afetos envolvidos nas ações. Outrossim, esses estudos, ao considerarem os aspectos cognitivos, fazem-no preponderantemente de forma instrumental, para entender a ação empreendedora.

Portanto, o subsídio conquistado nesta tese para a teoria também foi o de vincular o afeto e a cognição nas ações empreendedoras do tipo *Effectuation*, relacionando os construtos e, empiricamente, demonstrando esse elo, apesar da complexidade de cada um dos elementos envolvidos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS OU GERENCIAIS

Nosso estudo mostrou que, apesar da existência de mecanismos burocráticos formais para a entrada e permanência de empreendedores nas incubadoras, o *Effectuation*, como uma estratégia de ação de empreendedores por meio de experimentação e flexibilidade, revela que a possibilidade de que eles optem, na prática, por processos menos estruturados para a condução dos seus negócios.

Evidenciamos que, quando hospedados em incubadoras, empreendedores testam diferentes abordagens de mercado, por tentativa e erro, antes de estabelecer em definitivo um modelo de negócio para adaptar e buscar caminhos alternativos no enfrentamento de contingências e definições dos rumos do negócio.

Isso sugere que as incubadoras repensem seus processos internos, no sentido de conceber diferentes métricas de planejamento e condução dos negócios, baseadas em resultados e adaptáveis aos estilos de ação dos empreendedores. Nesse sentido, aqueles que demonstram ter capacidades e características de inovatividade, potencial de sucesso comercial e mercadológico, além de optar por ações empreendedoras não preditivas na condução dos seus negócios, como sugere o *Effectuation*, certamente poderão desenvolver com maior celeridade seus projetos empreendedores.

Outra contribuição prática é demonstrar de maneira empírica que as ações alicerçadas em abordagens *Effectuation* são uma realidade e uma alternativa aos modelos estratégicos baseados em previsibilidade, métricas engessadas, deduções estatísticas e cálculos de retornos econômicos.

Por conseguinte, empreendedores podem buscar a realização de seus sonhos empreendedores com base em critérios de adaptabilidade, experimentação e perdas acessíveis,

condizentes com um mundo empreendedor repleto de incertezas, que preza pelo dinamismo, na incessante procura pelo êxito dos negócios.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dada a complexidade inerente aos construtos da tese, algumas limitações se fizeram presentes. A primeira delas se deu pela grande distância entre os empreendedores e o pesquisador, dificultando a coleta de dados presenciais, considerando aspectos de custos e tempo. Apesar disso, foi possível coletar dados presencialmente e também à distância, por meio das chamadas de vídeo, que deram margem para estabelecer um diálogo próximo ao “olho no olho”. Essa tecnologia permitiu, na medida do possível, que algumas reações, a interatividade e as características do local ajudassem na coleta de dados. Ressaltamos, igualmente, que a coleta presencial contribuiu sobremaneira e efetivamente para conquistar não apenas os dados necessários, mas para aproximar o pesquisador dos entrevistados. Com isso, pôde-se conquistar a confiança dos respondentes e fazer interpretações que, possivelmente, não aconteceriam se o distanciamento fosse mantido.

A segunda limitação se deu pelo fato de que, embora vários empreendedores tenham sido contactados pelos mais diversos meios e horários, ocorreram casos de recusa de concessão de entrevistas. Isso impossibilitou que casos adicionais, de diferentes cidades brasileiras, pudessem ser agregados. A ampliação de potenciais entrevistados poderia dar uma maior visão de dificuldades vivenciadas por empreendedores do setor tecnologia, bem como respostas de superação com que viessem contribuir mais significativamente com os resultados.

5.4 AGENDA DE PESQUISAS FUTURAS

Ao finalizar este estudo, sentimos que outras pesquisas podem contribuir para o avanço do conhecimento da área. Por exemplo, identificar as estratégias de enfrentamento das dificuldades vivenciadas pelos empreendedores e se elas se evidenciam pela ausência de experiência na área e de vivências no setor.

Quando este estudo foi idealizado, partimos do conceito schumpeteriano que definia o empreendedor como um agente de mudança e, em seus empreendimentos, adotava como premissa a geração de inovações, diferenciando-se, assim, de conceitos alternativos de empreendedor. Alguns estudiosos consideram como empreendedores aqueles que, mesmo sem gerar inovações, enfrentam o risco, toleram a incerteza e estruturam seus negócios impelidos

pela necessidade (Corrêa & Vale, 2018). Dessa maneira, entendemos que esta agenda de pesquisa, levando em conta os diferentes conceitos e denominações de empreendedores, possa adotar o *Effectuation* como um dos construtos a ser estudado. Assim, a concepção de múltiplas alternativas de tentativa e erro, inerente ao empreendedorismo, pode conduzir o empreendedor a buscar, de diferentes formas, as oportunidades empreendedoras.

Esta pesquisa procurou também descobrir como os aspectos afetivos e os cognitivos interferem nas ações dos empreendedores do tipo *Causation* e *Effectuation*, frente às dificuldades vivenciadas. Assim, embora haja empreendedoras no quadro de respondentes, é relevante o desenvolvimento de uma pesquisa que identifique se há diferentes comportamentos frente às dificuldades, comparando gêneros e agregando outras contribuições aos estudos de Frigotto e Valle (2018), Gupta *et al.* (2019), que abordaram aspectos relacionados à tomada de decisão.

Acreditamos que, com a aprendizagem obtida por meio desta tese acerca das abordagens *causal* e/ou *effectual*, novos insights podem contribuir e ampliar a compreensão da proporção ou do grau em que o risco, a incerteza e as dificuldades, conforme evidenciado pelos incidentes críticos, podem ser determinantes para escolhas de ações, dados os pressupostos de que esses tipos de empreendedores, a despeito de serem incubados ou não, estão imersos em um ambiente de insegurança.

6 REFERÊNCIAS

- Aidis, R. (2005). Institutional barriers to small-and medium-sized enterprise operations in transition countries. *Small business economics*, 25(4), 305-317.
- Aidis, R., & Adachi, Y. (2007). Russia: Firm entry and survival barriers. *Economic Systems*, 31(4), 391-411.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Al-Mamun, A., Yasser, Q. R., Entebang, H., Nathan, T.M. & Rahman, M.A. (2013), Gender Diversity and Economic Performance of Firms: Evidences from Emerging Market, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 5(2), 100-110.
- Ali, J., & Shabir, S. (2017). Does gender make a difference in business performance? Evidence from a large enterprise survey data. *Gender in Management: An International Journal*, 32(3), 218-233.
- Alsos, G. A., & Clausen, T. H. (2014). The start-up processes of tourism firms: The use of causation and effectuation strategies. In *Handbook of research on innovation in tourism industries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Mauer, R., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2016). *Call for papers. Special issue of small business economics: An Entrepreneurship Journal*. Heidelberg, Deutschland: Springer.
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Mauer, R., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectual exchange: from entrepreneurship to the disciplines and beyond. *Small Business Economics*, 1-15.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. (2019). *Has the concept of opportunities been fruitful in the field of entrepreneurship?* Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Perspectives.
- An, W., Rüling, C. C., Zheng, X., & Zhang, J. (2019). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 1-22.
- Anagnou, M., Handrich, M., Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2019). Two sides of the same coin-how the application of effectuation and causation shapes business model elements throughout the development stages of digital start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 11(4), 309-334.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627-643.
- Andraus, L. M.; Munari, D. B.; Faria, R. M. & Souza, A. C. (2007). Incidentes Críticos segundo os familiares de crianças hospitalizadas. *Revista de Enfermagem*, 15(4), 574-579.
- Andrews, N. (2017). Psychosocial factors influencing the experience of sustainability professionals. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 445-469.
- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009). Entrepreneurship, innovation, and corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476.
- Appelhoff, D., Mauer, R., Collewaert, V., & Brettel, M. (2016). The conflict potential of the entrepreneur's decision-making style in the entrepreneur-investor relationship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 601-623.
- Arantes, V. (2002). Afetividade e Cognição: Rompendo a Dicotomia na educação. In M. K Oliveira, D. Trento, & T. Rego (Org.). *Psicologia, Educação e as temáticas da vida contemporânea*. São Paulo: Moderna.

- Araújo, C. R. M., & Villas Boas, G. (2013). Políticas públicas e incubação de empresas: o caso do estado de São Paulo. *Revista Ciências Administrativas*, 19(2), 507-535.
- Arend, J. A., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40(4), 630-651.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Armond, A. C., & Nassif, V. M. J. (2009). A Liderança como elemento do Comportamento Empreendedor: Um Estudo Exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 77-106.
- Armstrong, S. J., & Hird, A. (2009). Cognitive Style and Entrepreneurial Drive of New and Mature Business Owner-Managers. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 419-430.
- Arnold, M. B. (1960). *Emotion and Personality. Psychological Aspects* (1). New York, NY: Columbia University Press.
- Audretsch, D. B. (2014). Getting published in entrepreneurship policy. In A. Fayolle, & M. Wright (Eds.). *How to Get Published in the Best Entrepreneurship Journals* (pp. 237–249). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Balachandra, L., Briggs, T., Eddleston, K., & Brush, C. (2019). Don't Pitch Like a Girl! How Gender Stereotypes Influence Investor Decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 116-137.
- Balkienè, K. (2013). Sustainable innovativeness: issues and public policy. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 3(2), 53-76.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Baron, R. A. (2000). Counterfactual thinking and venture formation: the potential effects of thinking about “what might have been”. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 79-91.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Baron R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1(2), 167-182.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *The Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
- Baron, R. A., & Shane, S. (2015). *Empreendedorismo: uma visão de processo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.
- Baron, R. A., & Ward, T. B. (2004). Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 553-574.
- Baron, R. A., Hmieleski, K. M., & Henry, R. A. (2012). Entrepreneurs' dispositional positive affect: the potential benefits – and potential costs – of being “up”. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 310-324.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.

- Barsade, S., & Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations. *Academy of Management Perspectives* 21(1), 36-59.
- Barth, J. R., Yago, G., & Zeidman, B. (2006). Barriers to Entrepreneurship in Emerging Domestic Markets: Analysis and Recommendations. Califórnia, EUA: Milken Institute.
- Bartik, T. J. (1989). Small business start-ups in the United States: Estimates of the effects of characteristics of states. *Southern Economic Journal*, 55(4), 1004-1018.
- Baum, J. R., Locke, E., & Smith, K. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Baum, J. R., Bird, B. J., & Singh, S. (2011). The practical intelligence of entrepreneurs: antecedents and a link with new venture growth. *Personnel Psychology*, 64(2), 397-425.
- Baugarte, B. T., Orellana, V. dos S. Q., Fernandez, R. N., & Menezes, G. (2019). Pé no freio ou no acelerador? Uma análise empírica dos efeitos da corrupção sobre o empreendedorismo. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 18(1), 87-112.
- Begley, T., & Boyd, D. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.
- Berglund, H. (2005). *Toward a theory of entrepreneurial action - Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship* (PhD Thesis). Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden.
- Bernhoeft, R., & Castanheira, J. (1995). *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. Alphaville, Barueri, SP: NBL Editora.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial intentions: the case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement. Editor's Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 889-913.
- Bitner, M.J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual. Vol. 1: the step-by-step guide for building a great company . Pescadero, Calif.: K&S Ranch.
- Blauth, M., Mauer, R., & Brettel, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495-509.
- Blekman, T. (2011). *Corporate effectuation: what managers should learn from entrepreneurs*. Netherlands, Amsterdam: SDU Publishers The Hague.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2017). *What drives differences in management?* CEP Discussion Paper No. 1470. London: Centre for Economic Performance.
- Bojica, A. M., Ruiz Jiménez, J. M., Ruiz Nava, J. A., & Fuentes-Fuentes, M. M. (2018) Bricolage and growth in social entrepreneurship organisations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(3-4), 362-389.
- Borges, C., Bezerra, É. D., Silva, G., Andreassi, T., & Ferreira, V. D. R. (2018). Entrepreneurship policy in Brazil: its focus and gaps. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(2), 183-203.
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F., & Gyensare, M. (2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*, 98, 370-379.

- Boudreaux, C. J., Nikolaev, B. N., & Holcombe, R. G. (2018). Corruption and destructive entrepreneurship. *Small Business Economics*, 51(1), 181-202.
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2), 129-148.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 34(2), 105-125.
- Bressant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167-184.
- Brief, A. P. (2001). Organizational Behavior and the Study of Affect: Keep Your Eyes on the Organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 131-139.
- Brinckmann, J., Salomo, S., & Gemuenden, H. G. (2011). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(2), 217-243.
- Broek, V., Vanderheyden, K., & Cools, E. (2003). Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. *Vlerick Leuven Gent Management School - Working papers*.
- Broze, T. S., Facó, R. T., Dos Santos Silva, L. C., De Souza, J. S., & Ten Caten, C. S. (2019). Fatores que influenciam o desenvolvimento de empresas incubadas: uma pesquisa de perspectiva/Factors that influence the development of incubated enterprises: a perspective research. *Brazilian Journal of Business*, 1(1), 127-141.
- Bruce, D., & Deskins, J. (2012). Can state tax policies be used to promote entrepreneurial activity? *Small business economics*, 38(4), 375-397.
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(22), 165-180.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Busenitz, L. W., & Lau, C. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 25-39.
- Bygrave, W. D. (2004). The Entrepreneurial Process. In Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Cabral, A., & Nick, E. (2006). *Dicionário técnico de psicologia*. 14 ed. São Paulo: Cultrix.
- Cacciotti, G., & Hayton, J. C. (2015). Fear and entrepreneurship: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 165-190.
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325.
- Cacioppo, J. T., Klein, D. J., Berntson, G. G., & Hatfield, E. (1993). The psychophysiology of emotion. In M. Lewis, & J. M. Haviland-Jones (Eds.). *Handbook of emotions* (pp. 119-142). New York: Guilford Press.
- Cagnin, S. (2008a). *Afeto e cognição: efeitos de similaridades afetivas na transferência analógica em resolução de problemas* (Tese de doutorado), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Cagnin, S. (2008b). Algumas contribuições das neurociências para o estudo da relação entre o afeto e a cognição. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. 8(2), 473-504.
- Camargo, R. A. M. M. D., Lourenço, M. L., & Ferreira, J. M. (2018). Mulheres empreendedoras no Brasil: quais seus medos?. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 178-193.

- Campos, N. A., & Duarte, F. J. C. M. (2013). A dimensão social da atividade empreendedora. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 16, 13-23.
- Canhete, V. V. P., Gomes, J. O., Prim, M. F., Ulliana, J. G., & Zapata, G. A. B. (2015). Avaliação da Influência do Capital Intelectual nas Fases de Evolução de Empresas *Startups* de Base Tecnológica. *Revista Processos Químicos*, 9(18), 379-386.
- Cantillon, R. (2002). *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral*. Curitiba: Segesta Editora.
- Cardon, M. S., Foo, M-D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (1), 1-10.
- Carmona, V. C. (2018). *A orientação empreendedora de negócios sociais, seus antecedentes e resultados: um estudo sobre startups brasileiras*. (Tese de Doutorado) - Universidade Nove de Julho - Uninove, São Paulo, SP.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. In E. C. Chung (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 31-51). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cassis, Y., & Minoglou, I. P. (2005). *Entrepreneurship in Theory and History*. New York: Palgrave.
- Chandler, G. N., De Tienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390.
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. In C. Cassel, & G. Symon (Eds). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 45-59). London: Sage Publications.
- Chell, E., & Pittaway, L. (1998). A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology: Prize-winning Paper from the IAHM Conference at Sheffield Hallam University, England, November 1997. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 23-32.
- Choo, S., & Wong, M. (2006). Entrepreneurial Intention: Triggers and Barriers to New Venture Creation in Singapore. *Singapore Management Review*, 28(2), 47-64.
- Chowdhury, F., Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2019). Institutions and Entrepreneurship Quality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 51-81.
- Ciccarino, I., Malpelli, D., Moraes, A., & Nascimento, E. (2019). Social innovation and entrepreneurial process: application of typologies in start-ups of Yunus Social Business Brazil. *Cadernos EBAPE.BR*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/79866>.
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalization. *Journal of East European Management Studies*, 275-297.
- Coad, A., & Tamvada, J. P. (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39(2), 383-400.
- Cohen, J. D. (2005). The vulcanization of the human brain: A neural perspective on interactions between cognition and emotion. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 3-24.
- Coles, R., Sine, W. D., & Hiatt, S. R. (2019). Refugees at the Door: Institutional Logics and New Venture Performance in Disrupted Emerging Markets. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3332732.
- Colman, A. M. (2015). *Dictionary of psychology* (4 ed.) New York: Oxford University Press.

- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing: an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), 104-124.
- Corrêa, V. S., & Vale, G. M. V. (2018). A dinâmica das motivações empreendedoras: uma investigação retrospectiva. *Revista Pretexito*, 14(4), 11-28.
- Cortez, A. E., Ferreira, T. B., Ferreira, C. M., & Araújo, A. G. (2016). Cognição e afetividade nas trajetórias empreendedoras das mulheres da cidade de Natal – RN. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2), 24-50.
- Costa, J. F. (1998). *Sem fraude nem favor: estudos sobre o amor romântico*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Cramer, J. S., Hartog, J., Jonker, N., & Van Praag, C. M. (2002). Low risk aversion encourages the choice for entrepreneurship: an empirical test of a truism. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 48(1), 29-36.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. NY: Sage Publications.
- Cunha, R. D. (2018) *Causation e Effectuation: a influência nas estratégias de marketing e no desempenho de exportação de micro e pequenas empresas* (Doutorado em Administração, Gestão Internacional). Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP.
- Cupido, C. (2002). *Barriers to Entrepreneurship in the Western Cape* (Thesis for the master's degree). Faculty of Management at Cape Technikon, Cape Town, South Africa.
- Cyert, R. M., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* (v. 2). NJ: Englewood Cliffs.
- Da Costa, A. F., & Brettel, M. (2011). Employee effectuation-what makes corporate employees act like entrepreneurs? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(17), 2.
- Dai, D. Y., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2004). *The educational psychology series. Motivation, emotion, and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Damásio, A. (1996). *O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano* (Trad. D. Vicente & G. Segurado). São Paulo: Cia das Letras.
- Damásio, A. R. (2009). *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Editora Companhia das Letras.
- Daniel, E., M. Di Domenico, M. L., & Sharma, S. (2014). Effectuation and Home-Based Online Business Entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 33(8), 799-823.
- Danjou, I. (2002). L'Entrepreneuriat: Un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion*, 28(138), 109-125.
- Darnihamedani, P., Block, J. H., Hessels, J., & Simonyan, A. (2018). Taxes, start-up costs, and innovative entrepreneurship. *Small Business Economics*, 51(2), 355-369.
- De Soto, H. (1990). *The Other Path*. New York: Harper and Row.
- Darwin, C. (1872). *The Expression of Emotions in Man and Animals*. London: John Murray, Albemarle Street.
- Dautzenberg, K. (2012). Gender differences of business owners in technology-based firms. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(1), 79-98.
- Davidson, P. (2016). A “business researcher” view on opportunities for psychology in entrepreneurship research. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 628-636.

- De Jesus Torres, N. N., & De Souza, C. R. (2016). Uma revisão da literatura sobre ecossistemas de *Startups* de tecnologia. In *Anais do Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação* (pp. 385-392), São Bernardo do Campo, SP, 12.
- De la Cruz, M. E., Verdu Jover, A. J. & Gomes Gras, J.M. (2018). Influence of the entrepreneur's social identity on business performance through effectuation. *European Research on Management and Business Economics*. 24(2), pp. 90-96.
- De Oliveira, P. H., Terence, A. C. F., & Paschoalotto, M. A. C. (2019). Innovation practices and the formation strategy process of new technology-based firms during incubation and post-incubation periods. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 7(1), 110-137.
- De Paula, R., Costa, D., & Ferreira, M. (2017). A Percepção da Carga Tributária nas Micro e Pequenas Empresas antes e após o Simples Nacional. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p3451>. *Revista da micro e pequena empresa*, 11(1), 34 - 51.
- De Vicente Bittar, A., Di Serio, L. C., & de Vasconcellos, M. A. (2018). Micro and small business innovative: evidences in companies from Sao Paulo/micro e pequenas empresas inovadoras: evidencias em empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 1-31.
- De Villiers Scheepers, M. J., Boshoff, C., & Oostenbrink, M. (2018). Entrepreneurial women's cognitive ambidexterity: career and cultural influences. *South African Journal of Business Management*, 48(4), 21–33.
- Delgado Garcia, J. B., Quevedo Puente, E., & Mazagatos, V. B. (2015). How affect relates to entrepreneurship: A systematic review of the literature and research agenda International. *Journal of Management Reviews*, 17(2), 191-211.
- Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2017). Do effectuation processes shape the relationship between product diversification and performance in new ventures? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 349-377.
- Dencker, J, Bacq, S. C., & Haas, M. (2019) Reconceptualizing necessity entrepreneurship: a contextualized framework of entrepreneurial processes under the condition of basic needs. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Review.
- Denzin N. K., & Lincoln, Y.S. (2018). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In *Handbook of qualitative research* (5 ed.). London: Sage.
- Descartes, R. (1998). *As paixões da alma*. São Paulo: Martin Fontes.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2010). The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(1), pp.1-12.
- DeTienne, Dawn R., & Chandler, Gaylen N. (2010). The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 30 (1). Recuperado de <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss1/1>.
- Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2007). Innovations, *Stakeholders* & Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 74(3), 267-283.
- Dew, N., Grichnik, D., Mayer-Haug, K., Read, S., & Brinckmann, J. (2015). Situated entrepreneurial cognition. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 143-164.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 37-59.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309.

- Dew, N., Sarasvathy, S. D., Read, S. & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105-126.
- Dias, T. R. F. V., & Martens, C. D. P. (2019). Insucesso empresarial e dimensão de aprendizagem empreendedora: estudo com empreendedores de micro e pequenas empresas. *Revista de Administração da UFSM*, 12(1), 107-124.
- Dickson, P., & Giglierano, J. (1986). Missing the boat and sinking the boat: A conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of Marketing*, 50(3), 58-70.
- Diener, E. (1999). Introduction to the special section on the structure of emotion. *Journal of personality and Social Psychology*, 76(5), 803.
- Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: the importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 561-583.
- Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 57-81.
- Dolle, J. M. (1979). *De Freud a Piaget: elementos para un enfoque integrador de la afectividad y la inteligencia*. Buenos Aires: Paidós.
- Dolle, J. M. (1993). *Para além de Freud a Piaget: referenciais para novas perspectivas em psicologia*. Petrópolis: Vozes.
- Dorsch, F., Häcker, H., & Stapf, K. H. (2010). *Dicionário de psicologia Dorsch* (Tradução: E. C. Leão. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Dreher, A., & Gassebner, M. (2013). Greasing the wheels? The impact of regulations and corruption on firm entry. *Public Choice*, 155(3-4), 1-20.
- Duening, T. N. (2010). Five Minds for the Entrepreneurial Future: Cognitive Skills as the Intellectual Foundation for Next Generation Entrepreneurship Curricula. *The Journal of Entrepreneurship*, 19, 1, pp. 1-22.
- Edvardsson, B., & Roos, I. (2001). Critical Incident Techniques: Towards a Framework for Analyzing the Criticality of Critical Incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 251-268.
- Effah, J. (2016). Institutional effects on E-payment entrepreneurship in a developing country: Enablers and constraints. *Information Technology for Development*, 22(2), 205-219.
- Ekman, P. (1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotions. In J. K. Cole (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (19, pp. 207-283). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ekman, P. (1992). An Argument for Basic Emotions. *Cognition and Emotion* 6(3-4), 169-200.
- Ekman, P. (2004). *Emotions revealed: understanding faces and feelings*. London: Orion Publishing.
- Ekman, P. E., & Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press.
- Ekore, J. O., & Okekeocha, O. C. (2012). Fear of entrepreneurship among university graduates: a psychological analysis. *International Journal ou Mannagement*. 29(2), 515-524.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in Entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409-422.
- Ellis, H. C., & Moore, B.A. (1999). Mood and memory. In T. Dalgleish, & M. J. Power (Eds). *Handbook of cognition and emotion* (pp. 193-210). New York: John Wiley & Sons.
- Engel, Y., Dimitrova, N. G., Khapova, S. N., & Elfring, T. (2014). Uncertain but able: Entrepreneurial self-efficacy and novices' use of expert decision-logic under uncertainty. *Journal of Business Venturing Insights*, 1, 12-17.

- Engel, Y., Kaandorp, M., & Elfring, T. (2017). Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 35-51.
- Engel, Y., Van Burg, E., Kleijn, E., & Khapova, S. N. (2017). Past career in future thinking: how career management practices shape entrepreneurial decision making. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(2), 122-144.
- Erez, A., & Isen, A. I. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055-1067.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, 87(3), 215-251.
- Erlingsson, G. Ó.; Linde, J., & Öhrvall, R. (2016). Distrust in utopia? Public perceptions of corruption and political support in Iceland before and after the financial crisis of 2008. *Government and Opposition*, 51(4), 553-579.
- Espinosa, B. (2008). *Ética*. (Trad. Tomas Tadeu, 2 ed.). Belo Horizonte: Autêntica.
- Espinoza-Benavides, J., & Díaz, D. (2019). The entrepreneurial profile after failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1634-1651.
- Estrada, C., Isen, A. M., & Young, M. J. (1994). Positive affect influences creative problem solving and reported source of practice satisfaction in physicians. *Motivation and Emotion*, 18(4), 285-299.
- Evers, N., & O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 549-574.
- Faiez, G., & Younes, B. (2012). A cognitive approach for analyzing the influence of effectual network on entrepreneurs’ actions. In *Institute of Interdisciplinary Business Research*. 3(9), 1409-1431.
- Fiala, N., & Andreassi, T. (2013). As incubadoras como ambientes de aprendizagem do empreendedorismo. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(4), 759-783.
- Fiedler, A., Fath, B. P., & Whittaker, D. H. (2017). Overcoming the liability of outsidership in institutional voids: Trust, emerging goals, and learning about opportunities. *International Small Business Journal*, 35(3), 262-284.
- Fiet, J., Norton, W., & Clouse, G. (2012). Search and discovery by repeatedly successful entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 31(8), 890-913.
- Filgueiras, F. (2018). Burocracias do controle, controle da burocracia e accountability no Brasil. In: Pires, R., Lotta, G., & Oliveira, V. E. de (Orgs.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Brasília: Ipea, Enap.
- Filgueiras, F., & Aranha, A. L. M. (2011). Controle da corrupção e burocracia da linha de frente: regras, discricionariedade e reformas no Brasil. *Revista Dados*, 54(2), 349-387.
- Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6-20.
- Fisher, G. (2012). *Effectuation*, causation, and *bricolage*: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 28-40.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906-911
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa : um guia para iniciantes* (Trad. Magda Lopes; Rev. Tec. Dirceu da Silva). Porto Alegre: Penso.

- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: LTC 91.
- Foo, M. D. (2011). Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 375-393.
- Foo, M. D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094.
- Foo, M. D., Uy, M. A., & Murnieks, C. (2015). Beyond affective valence: understanding valence and activation influences on opportunity evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 407-431.
- Forth, J., & Bryson, A. (2019). Management practices and SME performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 66(4), 527-558.
- Foss, N. J., Klein, P. G. & Bjørnskov, C. (2019). The Context of Entrepreneurial Judgment: Organizations, Markets, and Institutions. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1197-1213.
- Forbes, D. P. (1999). Cognitive approaches to new venture creation. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 415-439.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39-66.
- Forgas, J. P. (2000). *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition*. Cambridge: University Press.
- Forgas, J. P. (2002). Feeling and Doing: Affective Influences on Interpersonal Behavior *Psychological Inquiry*, 13(1), 1-28.
- Fraser, S., Bhaumik, S. K., & Wright, M. (2015). What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth? *International Small Business Journal*, 33(1), 70-88.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Frese, M. (2009). Towards a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(6), 435-494.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413-438.
- Frese, M., Rousseau, D. M., & Wiklund, J. (2014). The emergence of evidence-based entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 38(2), 209-216.
- Frigotto, M. L., & Rossi, A. (2015). An explanatory coherence model of decision making in ill-structured problems. *Mind & Society*, 14(1) 1, 35-55.
- Frigotto, M. L., & Valle, N. D. (2018). Gender and the Structuring of the Entrepreneurial Venture: An Effectuation Approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(4), 412-434.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frijda, N. H., Manstead, A., & Bem, S. (2000). *Emotions and Beliefs. How Feelings Influence Thoughts*. Maison des Sciences de l'Homme. Cambridge: University Press.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete Sáez, C. A., Bojica-Bojica, A. M., & Ruiz Arroyo, M. (2014). Quién soy, qué conozco y a quién conozco: el uso de la lógica de efectucción por los emprendedores académicos. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 97-112.
- Fujita, F., Diener, E., & Sandvik, E. (1991). Gender differences in negative affect and well-being: the case for emotional intensity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 427.
- Jisr, R. E., & Maamari, B. E. (2017). Effectuation: Exploring a Third Dimension to Tacit Knowledge. *Knowledge and Process Management*, 24(1), 72-78.

- Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: the moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357-1373.
- Gabrielsson, J., & Politis, D. (2011). Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures. *Small Business Economics*, 36(3), 281-298.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647-676.
- Garbuio, M., Dong, A., Lin, N., Tschang, T., & Lovallo, D. (2018). Demystifying the genius of entrepreneurship: How design cognition can help create the next generation of entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 41-61.
- Garcia-Marques T. (2001). A dimensão afectiva: distinguindo afecto, emoção, estado de espírito e sentimento. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 6(2), 253-268
- Garcia-Marques, T., Mackie, D. M., Claypool, H. M., & Garcia-Marques, L. (2004). Positivity can cue familiarity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(5), 585-593.
- Gardner, H. (2007). *The five minds for the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. (1988). 'Who is an entrepreneur?' is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Gartner, W., Shaver, K., Gatewood, E., & Katz, J. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5-9.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- George, J. M., & Dane, E. (2016). Affect, emotion, and decision making. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 136, 47-55.
- Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M., & Radunova, E. (2008). The Decision-Making Entrepreneur: A Literature Review. In P. A. M. Vermeulen, & Curseu, P. L. (Eds.). *Entrepreneurial Strategic Decision Making: A Cognitive Perspective* (pp. 11-40). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Gilboa, I., & Schmeidler, D. (1995). Case-based decision theory. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 605-639.
- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.
- Gimenez, F. A. P., Ferreira, J. M., & Ramos, S. C. (2008). Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras. *Indo um pouco além de Mintzberg. Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro*, 32.
- Glen, R., Suci, C., Baughn, C. C., & Anson, R. (2015). Teaching design thinking in business schools. *The International Journal of Management Education*, 13(2), 182-192.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In Silva, A. B., Godoi, C. K., & Bandeira de Melo, R. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas estratégias e métodos* (2 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Gomez, G.; Flores, J. G., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga, Espanha: Ediciones Aljibe.

- Gomes, E., & Guimarães, F. (2012). A política de simplificação e renúncia fiscal para as micros e pequena empresas no Brasil e o pacto federativo: Uma análise do Simples Nacional. *Teoria & Pesquisa – Revista de Ciência Política*, 21(2), 34-47.
- Gorgievski, M. J., & Stephan, U. (2016). Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Applied Psychology*, 65(3), 437-468.
- Gorji, M. B., & Rahimian, P. (2011). The study of barriers to entrepreneurship in men and women. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 31.
- Goss, D. (2005). Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 205-218.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. In A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Gray, E., & Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences and a synthesis. In R. L. Payne, & C. L. Cooper (Eds.). *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 21-44). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Grégoire, D. A., Corbett, A. C., & McMullen, J. S. (2011). The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443-1477.
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2019). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Bus Econ*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L., & Manigart, S. (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 310-326.
- Grichnik, D., Smeja, A., & Welpe, I. (2010). The importance of being emotional: how do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 15-29.
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1997). The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of Getting Along. *Journal of Retailing*, 73(1), 63-85.
- Guo, R. (2019). Effectuation, opportunity shaping and innovation strategy in high-tech new ventures. *Management Decision*, 57(1), 115-130.
- Gupta, V. K., Wieland, A. M., & Turban, D. B. (2019). Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131-153.
- Guzman, J., & Kacperczyk, A. O. (2019). Gender gap in entrepreneurship. *Research Policy*, 48(7), 1666-1680.
- Harding, R. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor: United Kingdom 2006*. London: Global Entrepreneurship Monitor Consortium.
- Harshman, R. A., & Paivio, A. (1987). Paradoxical sex differences in self-reported imagery. *Canadian Journal of Psychology/Revue canadienne de psychologie*, 41(3), 287.
- Harms, R., & Shiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International*

- Entrepreneurship*, 10(1), 95-116.
- Hashimoto, M., & de Campos, F. D. P. V. (2019). A Intenção empreendedora para inovar nas PMES: A orientação empreendedora no discurso e na prática dos gerentes. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 4(2), 92-119.
- Hatala, J. P. (2005). Identifying barriers to self-employment: the development and validation of the barriers to entrepreneurship success tool. *Performance Improvement Quarterly*, 18(4), 50-70.
- Hauser, A., Eggers, F., & Guldenberg, S. (2019). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 1-16.
- Haxby J. V., Horwitz, B., Ungerleider, L. G, Maisog, J. M., Pietrini, P., & Grady, C. L. (1994) The functional organization of human extrastriate cortex: a PET-rCBF study of selective attention to faces and locations. *Journal of Neuroscience*, 14(11), 6335-6353.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1998). Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. *Human Relations*, 51(7), 847-871.
- Haynie, M., & Shepherd, D. A. (2009). A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 695-714.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217-229.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2012). Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: The role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 237-265.
- Hayton, J. C. & Cholakova, M. (2012). The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41-68.
- Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., & Van der Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 447-471.
- Hinz, A. (2017). Entrepreneurial Behaviour revisited: linking self-efficacy with effectuation. *International Journal of Business and Society*, 18(2), 245-260.
- Hisrich, R. D., & Fulop, G. (1994). The role of women entrepreneurs in Hungary's transition economy. *International Studies of Management & Organization*, 24(4), 100-117.
- Hmieleski, K., & Baron, R. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. *Academy of Management Journal* 52(3), 473-488.
- Hodges, N. J., & Link, A. N. (2019). Innovation by design. *Small Business Economics*, 52(2), 395-403.
- Hoeltgebaum, M., Loesch, C., & Santos, R. (2003). Motivações que levam ao empreendedorismo versus satisfação com o desempenho organizacional: um estudo na indústria têxtil de Blumenau. In *Anais do Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*, Brasília: UEM/Uel/UnB, 3.
- Høvig, Ø., Pettersen, I. B., & Aarstad, J. (2018). Entrepreneurial Causation vs. Effectuation in a Business Incubation Context: Implications for Recruiting Policy and Management. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(1), 1-11.
- Hsieh, H-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*. 15(9), 1277-1288.
- Huang, L., & Knight, A. P. (2017). Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur Investor Relationship. *The Academy of Management Review*, 42(1), 80-102.

- Humphrey, J. (2003). *Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy*. Geneva: International Labour Organization.
- Hunt, R. G.; Krzystofiak, F. J.; Meindl, J. R., & Yousry, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 436-453.
- Hurst, E., & Lusardi, A. (2004). Liquidity Constraints, Household Wealth and Entrepreneurship. *Journal of Political Economy*, 112(2), 319-347.
- Iakovleva, T. A., Kolvereid, L., Gorgievski-Duijvesteijn, M. M., & Sørhaug, Ø. (2014). Comparison of perceived barriers to entrepreneurship in Eastern and Western European countries. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(2-3), 115-133.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019). *Estatísticas econômicas*. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25297-industria-e-servicos-puxam-crescimento-de-0-4-no-pib-no-2-trimestre>.
- Ibrahim, A.B., & Goodwin, J.R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-64.
- Ibrahim, A.B., & Ellis, W. (1987). An empirical investigation of causes of failure in small business and strategies to reduce it. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 4(4), 18-24.
- Isen, A. M. (1999). Positive affect. In T. Dalgleish & M. Power (Eds.), *The handbook of cognition and emotion* (pp. 521–539). Sussex, England: Wiley.
- Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.). *Handbook of emotions* (2 ed., pp.417-435). New York: Guilford Press.
- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75- 85.
- Isen, A. M. Dubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Ivanová, E. (2017). Barriers to the development of SMEs in the Slovak Republic. *Economia Copernicana*, 8(2), 255-272.
- Jacobs, J. E., & Paris, S. G. (1987). Children's metacognition about reading: Issues in definition, measurement and instruction. *Educational Psychologist*, 22(3-4), 255-278.
- Jafarnejad, A., Abbaszadeh, M. A., Ebrahimi, M., & Abtahi, S. M. (2013). Analysis of barriers to entrepreneurship in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(4), 207-216.
- James, W. (1884). What is an Emotion? *Mind*, 9(34), 188-205.
- James, W. (1905) *The Principles of Psychology* (Vol. 2). New York: H. Holt & Co.
- James, W. (1920). *Psychology: brief course*. New York: H. Holt & Co.
- Jiang, T., & Nie, H. (2014). The Stained China Miracle: Corruption, Regulation, and Firm Performance. *Economics Letters*, 123(3), 366-369.
- Johannisson, B. (2016). Limits to and prospects of entrepreneurship education in the academic context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(5-6), 403-423.
- Johannisson, B. (2018) Disclosing everyday practices constituting social entrepreneurship: A case of necessity effectuation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 390-406.
- Johansson, A., & McKelvie, A. (2012). Unpacking the antecedents of effectuation and causation in a corporate context. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(17), 658-672.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Julien, P. A. (2010). *Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento* (Tradução Márcia Ferreira Salvador). São Paulo: Saraiva.
- Júnior, E. H. G. (2019). Como os empreendedores trabalham: Uma leitura psicodinâmica da organização do trabalho de um grupo de empreendedores. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 149-175.
- Júnior, E. P. L., Câmara, S. F., Rocha, L. G., & Brasil, A. (2018). Influência da corrupção nos gastos das empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 695-711.
- Kaffka, G., & Krueger, N. (2018). The Entrepreneurial ‘Mindset’: Entrepreneurial Intentions from the Entrepreneurial Event to Neuroentrepreneurship. In G. Javadian, V. Gupta, D. Dutta, G. Guo, A. Osorio, & B. Ozkazanc-Pan (Eds.) *Foundational Research in Entrepreneurship Studies*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). ‘Expect the unexpected’: Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635-647.
- Kanniainen, V., & Poutvaara, P. (2007). Imperfect Transmission of Tacit Knowledge and Other Barriers to Entrepreneurship. *International Conference on Entrepreneurship*. Chicago, EUA.
- Katz, J. (1992). A psychosocial cognitive model of employment status choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 29–37.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.
- Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677-691.
- Keynes, J. M. (1936). *General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.
- Khayri, S., Yaghoubi, J., & Yazdanpanah, M. (2011). Investigating barriers to enhance entrepreneurship in agricultural higher education from the perspective of graduate students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2818-2822.
- Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D., & Whitcanack, S. D. (2009). Intuition Versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 439-453.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2004). *Barriers to Entrepreneurship*. Washington, DC.: The World Bank.
- Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 591-629.
- Klein, P. (2008). Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 175-190.

- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Kollmann, T., Stöckmann, C. & Kensbock, J.M. (2017): Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity—An experimental approach. *Journal Business Venturing*, 32(3) pp. 280-301.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., & Mugler, J. (2003). The entrepreneurship personality in the context of resources, environment, and the *startup* process - a configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 23-39.
- Kouriloff, M. (2000). Exploring perceptions of a priori barriers to entrepreneurship: A multidisciplinary approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 59-80.
- Krishnan, S., Teo, T. S. H., & Lim, V. K. G. (2013). Examining the relationships among e-government maturity, corruption, economic prosperity and environmental degradation: A cross-country analysis. *Information & Management*, 50(8), 638-649.
- Krueger Jr., N. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In Acs, Z., & Audrestsch, D. *Handbook of entrepreneurial research* (pp. 195-140). Londres: Kluwer Law International.
- Kuckertz, A., & Prochotta, A. (2018). What's hot in entrepreneurship research 2018? *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323258024_What's_Hot_in_Entrepreneurship_Research_2018.
- Kuratko, D. F., M. H. Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the Dynamics of Entrepreneurship through Framework Approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.
- Laine, I., & Galkina, T. (2017). The interplay of effectuation and causation in decision making Russian SMEs under institutional uncertainty. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 905-941.
- Landström, H., & Lohrke, F. (2010). *Historical foundations of entrepreneurship research*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.
- Landström, H., Harirchi G., & Åström F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy* 41(7), 1154-1181.
- Landström, H., & Harirchi, G. (2018a). The social structure of entrepreneurship as a scientific field. *Research Policy* 47(3), 650-662.
- Landström, H., & Harirchi, G. (2018b). That's interesting! in entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management* (Publicação on-line antecipada). doi:10.1111/jsbm.12500.
- Lang, C., & Liu, C. (2019). The entrepreneurial motivations, cognitive factors, and barriers to become a fashion entrepreneur: A direction to curriculum development for fashion entrepreneurship education. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 12(2), 235-246.
- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 341-364.
- Laskovaia, A., Shirokova, G., & Morris, M.H. (2017). National culture, effectuation, and new venture performance: global evidence from student entrepreneurs. *Small Business Economics*, 49(3), 687-709.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazzaretti, K., Godoi, C.K., Camilo, S.P.O. & Marcon, R. (2013), Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: An International Journal*, 28 (2), 94-110.
- Leão, A. L. (2019). *Resiliência na trajetória da carreira médica sob a perspectiva da influência da afetividade e da cognição* (Doutorado). Universidade Nove de Julho - Uninove, São Paulo, SP.

- LeDoux, J. E. (1996). *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon and Schuster.
- LeDoux, J. E. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel Planeta.
- Levinthal, D. A., & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levinthal, H., & Scherer, K. R. (1987). The relationship of emotion and cognition: A functional approach to a semantic controversy. *Cognition and Emotion*, 1(1), 3-28.
- Li, Y., Ashkanasy, N. M., & Ahlstrom, D. (2014). The rationality of emotions: A hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pacific Journal Management* 31(1), 293-308.
- Lichtenstein, B. M. B., & Brush, C. G. (2011). How Do "Resource Bundles" Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(3), 37-58.
- Lockyer, J., & Adams, N. (2014). Venture Creation Programmes: causation or Effectuation? In B. Galbraith (Ed.). *Innovation and Entrepreneurship. European conference* (9th ed., Held 18-19, pp. 287-295). Belfast, Northern Ireland: Reading Ltd, pp. 287-295.
- Loewenstein, G. F., Weber, U. E., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127(2), 267.
- Long, D., Xia, Z. Y., & Hu, W. B. (2017). How does entrepreneurial opportunity affect the decision-making process of effectuation? Evidence from China. *Kybernetes*, 46(6), 980-999.
- Longhi, M. T. (2011). *Mapeamento de aspectos afetivos em um ambiente virtual de aprendizagem*. (Doutorado em Informática na Educação). Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Lopez, N. (1999). *Barriers to Entrepreneurship: How Government Undermines Economic Opportunity*. Lewisville, Texas, EUA: Institute for Policy Innovation.
- Lopes, R. M. A., & Lima, E. (2019). Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo [Versão original]. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 284-292.
- Lottridge, D., Chignell, M., & Jovicic, A. (2011). Affective interaction understanding, evaluating, and designing for human emotion. *Reviews of Human Factors and Ergonomics*, 7(1), 197-217.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management* 14(2), 139-161.
- Luciano, E. M., Magnagnago, O. A., & Wiedenhöft, G. C. (2017). Entendendo as causas da corrupção no Brasil e o papel da TI na redução da vulnerabilidade a brechas de corrupção. *Seminários em Administração (SEMEAD)*, São Paulo, SP, 20.
- Lüdtke, A. P., & Lüdtke, M. R. R. (2018). Empreendedorismo com enfoque na inteligência corporativa baseada no capital de conhecimento humano: um novo perfil de gerenciamento de projetos. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 3(6), 58-76.
- Lundström, A., & Stevenson, L. (2005). *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. New York: Springer.
- Luo, Y., & Junkunc, M. (2008). How private enterprises respond to government bureaucracy in emerging economies: The effects of entrepreneurial type and governance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 133-153.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.

- Maia, M. M. (2019). How do start-ups grow? The role of performances and discourses in search for capital. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 34(99).
- Mambula, C. (2002). Perceptions of SME Growth Constraints in Nigeria. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 58-65.
- Mandler, G. (1989). Affect and learning: Causes and consequences of emotional interactions. In D. B. McLeod, & V. M. Adams (Eds.). *Affect and mathematical problem solving* (pp. 3-19). New York: Springer-Verlag.
- Martina, R. A. (2019). Toward a theory of affordable loss. *Small Business Economics*, 1-24.
- Martins, S. (2004). *Barriers to entrepreneurship and business creation*. Arouca, Portugal: European Entrepreneurship Cooperation.
- Matalamäki, M. J. (2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 928-949.
- Matlin, M. W. (2012). *Cognition*. 8 ed. Jersey City, NJ: Wylei.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging Ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- MacMillan, I. C., & Katz, J. A. (1992). Idiosyncratic milieus of entrepreneurial research: The need for comprehensive theories. *Journal of Business Venturing*, 7(1), 1-8.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Mandler, G. (1989). Affect and learning: Causes and consequences of emotional interactions. In D. B. McLeod, & V. M. Adams (Eds.). *Affect and mathematical problem solving* (pp. 3-19). New York: Springer-Verlag.
- March, J. G. (1982). The technology of foolishness. In J. G. March, & J. P. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 69-81). Bergen, Norway: Universitets for-laget.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mayer, J. D. (1986). How mood influences cognition. In N. E. Sharkey (Ed.), *Advances in cognitive science* (Vol. 1, pp. 290-314). Chichester, England: Ellis Horwood.
- Mayer R. C., Davis J. H., & Schoorman F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20(3), 709-734.
- Mazzon, J., & Hernandez, J. da C. (2013). Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 67-80.
- McKelvie, A., Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Johansson, A. (2019). The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. *Small Bus Econ*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00149-6>.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Melo, F. L. N. B., Sampaio, L. M. B., & Oliveira, R. L. (2015). Corrupção Burocrática e Empreendedorismo: Uma Análise Empírica dos Estados Brasileiros. *RAC*, 19(3), Art. 5, 374-397.
- Menezes, G. R. (2015). *Ensaio Sobre Economia do Empreendedorismo* (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS.
- Menezes, G. R., Fernandez, R. N., & Carraro, A. (2018). Óleo da engrenagem ou ferrugem da máquina: o papel da corrupção no empreendedorismo brasileiro. *Planejamento e políticas públicas – PPP*, 50 (pp. 321-349). Repositório do Conhecimento do IPEA. Recuperado de: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8516>

- Meyer, W. U., Schützwohl, A., & Reisenzein, R. (2001). *Einführung in die Emotionspsychologie: Die Emotionstheorien von Watson, James und Schachter [Introduction to emotion psychology: The emotion theories of Watson, James, and Schachter]*. Bern, Switzerland: Hans Huber.
- Michelmore, S., & Rowley, J. (2010) Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92-111.
- Micu, A., Micu, A. E., Capatina, A., Cristache, N., & Dragan, B. (2018). Market intelligence precursors for the entrepreneurial resilience approach: The case of the Romanian eco-label product retailers. *Sustainability*, 10(1), 190.
- Miguel, F. K. (2015). Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. *Psico - USF*, 20(1), 153-162.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2016). What Can Scholars of Entrepreneurship Learn from Sound Family Businesses? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 445-455.
- Minello, I. F., & Scherer, L. A. (2012). Mudança de comportamento de empreendedores: Uma análise dos tipos de empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(4), 144-165.
- Minello, I., Scherer, L., Perlin, A. P., Alves, L. C., & Huezo, M. (2011). Comportamento e tipologia do empreendedor diante do insucesso empresarial. *Encontro da Anpad*, Osasco, São Paulo, Brasil, 35.
- Minniti, M., & Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship. *Small business economics*, 28(2-3), 223-238.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Mitchell, R. K. (1994). The composition, classification, and creation of new venture formation expertise. (Ph.D. Dissertation). Management Department, University of Utah, Salt Lake City, UT.
- Mitchell, R. K. (2014). Cognition and Entrepreneurship: The expertise approach. In M. Morris, & D. Kuratko (Eds.) *Blackwell Encyclopedia of Entrepreneurship Research*. (3rd. ed). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Mitchell, J. R., Dean A., & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138-154.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974-993.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Lant, T., MacDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Lant, T., MacDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2004). The Distinctive and Inclusive Domain of Entrepreneurial Cognition Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 505-518.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1-27.
- Monsson, C., & Jørgensen, S. (2016). How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 224-239.
- Moreira, M. B., & Troccoli, I. R. (2014). Técnica do Incidente Crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 129-141.

- Morgan, J., & Sisak, D. (2016). Aspiring to succeed: a model of entrepreneurship and fear of failure. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 1-21.
- Morian O., J. A., Palací, F. J., & Morales, J. F. (2007). The psychosocial profile of the university entrepreneur. *Psychology in Spain*, 11(1), 72-84.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Schindehutte, M., & Spivack, A. J. (2012). Framing the Entrepreneurial Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 11-40.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- Nassif, V. M. J. (2014). *Aspectos Afetivos e Cognitivos: Uma Relação Indissociável para Compreender o Comportamento do Empreendedor*. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Goiânia, GO, Brasil, 8.
- Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Tonelli, M. J. (2016). Critical incidents among women entrepreneurs: Personal and professional issues. *Revista de Administração*, 51(2), 212-224.
- Nassif, V. M. J., Ghobril, A. B., & Silva, N. S. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 7(2), 213-226.
- Nassif, V. M. J., Garçon, M. M.; Barzotto, L. C., & Leão, A.L. D. B.C. (2019). A Lógica Effectual e Causal no Empreendedorismo por Mulheres. In Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), São Paulo, SP, 43.
- Nawaser, K., Khaksar, S. M. S., Shakhsian, F., & Jahanshahi, A. A. (2011). Motivational and legal barriers of entrepreneurship development. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 112- 118.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Appleton-Century-Crofts.
- Nightingale, P., & Coad, A. (2014). Muppets and gazelles: political and methodological biases in entrepreneurship research, *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 113-143.
- Niu, Y., Dong, L. C., & Chen, R. (2011). Market entry barriers in China. *Journal of Business Research*, 65(1), 68-76.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed., The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing.
- Ogbor, J. (2000). Mythcizing and Reification in Entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605-635.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37(1), 46-67.
- Omoredede, A., Thorgren, S., & Wincent, J. (2015). Entrepreneurship psychology: a review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 743-768.
- Omrane A., Fayolle A., & Zeribi-Ben-Slimane O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial: une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251, 91-100.
- Onsongo, E. (2019). Institutional entrepreneurship and social innovation at the base of the pyramid: the case of M-Pesa in Kenya, *Industry and Innovation*, 26(4), 369-390.
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem-solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Ortega, A. M., García-Merino, T., & Santos, M. V. (2017). Effectuation-causation: what happens in new product development? *Management Decision*, 55(8), 1717-1735.
- Örtqvist, D., Drnovsek, M., & Wincent, J. (2007). Entrepreneurs' coping with challenging role expectations. *Baltic Journal of Management*, 2(3) 288-304.

- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Inducements, Impediments, and Immediacy: Exploring the Cognitive Drivers of Small Business Managers' Intentions to Adopt Business Model Change. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1011-1032.
- Ovaska, T., & Sobel, R. S. (2005). Entrepreneurship in post-socialist economies. *Journal of Private Enterprise*, 27(1), 8-28.
- Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. doi: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190.
- Park, J., & Banaji, M. R. (2000). Mood and heuristics: The influence of happy and sad states on sensitivity and bias in stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 1005-1023.
- Patel, P. C., & Jayaram, J. (2014). The antecedents and consequences of product variety in new ventures: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 32(1), 34-50.
- Pecherskaya, E. P., Tarasova, T. M., Timofeeva, E. A., & Zarubin, V. G. (2019). Mission of Social Entrepreneurship in Modern Russia. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 62, p. 06003). Les Ulis, França: EDP Sciences.
- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Pereira, G. F. (2019). *Estrutura de compliance em hospitais privados no Brasil* (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837-861.
- Perry-Smith, J. E., & Coff, R. W. (2011). In the mood for entrepreneurial creativity? How optimal group affect differs for generating and selecting ideas for new ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(3), 247-268.
- Persson, A., Rothstein, B., & Teorell, J. (2013). Why anticorruption reforms fail - systemic corruption as a collective action problem. *Governance*, 26(3), 449-471.
- Pessôa, L., Costa, G., & Maccari, E. (2016). As micro e pequenas empresas, o Simples Nacional e o problema dos créditos de ICMS. *Revista Direito GV*, 12(2), 345-363.
- Petty, R. E., Gleicher, F., & Baker, S. (1991). Multiple roles for affect in persuasion. In J. P. Forgas (Ed.), *Emotion and social judgments* (pp. 181-200). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Phelps, E. A. (2006). Emotion and cognition: insights from studies of the human amygdala. *Annual Review of Psychology*, 57, 27-53.
- Piaget, J. (1968). *Psicologia da Criança*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro.
- Piaget, J. (2005). *Inteligencia Y afectividad*. Buenos Aires: Grupo Editor.
- Piaget, J. (2014). *Relações entre a afetividade e a inteligência no desenvolvimento mental da criança*. Rio de Janeiro: Wak.
- Pinheiro, T. F. (2003). *Sentimento de realidade, afetividade e cognição no ensino de ciências*. (Doutorado em Educação). Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Pinochet, L. H. C., de Souza, I., Lopes, E. L., & Bueno, R. L. P. (2018). Fatores antecedentes da tomada de decisão na criação de *startups* na perspectiva de jovens estudantes universitários. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 12(1), 33-50.
- Pinto, F. E. M. (2005). Os (dez) afetos da inteligência... O possível diálogo entre cognição e afetividade. *UEPG Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Linguagem, Publicação*, 13(1), 7-12.
- Pinto, F. E. M. (2007). A dimensão afetiva do sujeito psicológico: algumas definições e principais características. *Revista de Educação*, 10(10), 9-15.

- Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., & Song, M. (2012). The Role of Mixed Emotions in the Risk Perception of Novice and Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 115-121.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Pozzebon M. (2004). Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research: Examining Criteria as a Key Component in Building a Research Tradition. In B. Kaplan, D. P. Truex, D. Wastell, A. T. Wood-Harper, & J. I. De Gross (Eds.). *Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing 143*. Boston, MA: Springer.
- Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalization speed. *International Small Business Journal*, 37(1), 3-21.
- Qian, S., & Miao, C. (2016). How perception, knowledge, and cultural values influence entrepreneurs' fear: a multi-level investigation. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 29-38.
- Quah, J.S. (2017), Corruption and government: Causes, consequences, and reform, 2nd edition – By Susan Rose-Ackerman and Bonnie J. Palifka. *Governance*, 30: 321-325.
- Quiroga Fernandez, I. N., Hohyama, T., & Tran, L. (2017). *Effectuation in decision-making to respond to market uncertainty in high technology industries*. Recuperado de <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-325029>.
- Qunlian, L. (2011). The major difficulties and countermeasures of current university graduates' entrepreneurship in China. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(3), 228-239.
- Raeesi, R., Dastranj, M., Mohammadi, S., & Rasuli, E. (2013). Understanding the interactions among the barriers to entrepreneurship using interpretive structural modeling. *International Journal of Business and Management*, 8(13), 56-72.
- Rajaei, Y., Yaghoubi, J., & Donyaei, H. (2011). Assessing effective factors in development of entrepreneurship in agricultural cooperatives of Zanjan province. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1521-1525.
- Ramayah, T., & Harun, Z. (2005). Entrepreneurial intention among the students of USM. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1, 8-20.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45-62.
- Read, S.; Dew, N.; Sarasvathy, S. D.; Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.
- Reynolds, P. D., & White, S. B. (1997). *The entrepreneurial process: Economic growth, men, women, & minorities*. Westport, CT: Quorum.
- Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999). *The Global entrepreneurship monitor: 1999 executive report*. London: Babson College, London Business School and the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Ribeiro, L., Barbosa, G., Silva, I., Coutinho, F., & Santos, N. (2019). Um Panorama da Atuação da Mulher na Computação. In *Anais do Women in Information Technology* (pp. 1-10). São Bernardo do Campo, SP, 13.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta*. São Paulo: Leya.

- Roach, D. C., Ryman, J. A., & Makani, J. (2016). Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 214-238.
- Robson, P. J., & Obeng, B. A. (2008). The barriers to growth in Ghana. *Small Business Economics*, 30(4), 385-403.
- Robortella, L. C. A. (2018). Modernas reformas laborais: redução do intervencionismo estatal: aumento do poder de gestão do empregador. *Modernas reformas laborais: redução do intervencionismo estatal: aumento do poder de gestão do empregador*.
- Rocha, L. A., Khan, A. S., Lima, P. V. P. S., Poz, M. E. S. D., & Oliveira, F. P. S. D. (2019). O efeito nefasto da corrupção no Brasil: quem paga mais? Aplicações com o uso de regressões quantílicas com variáveis instrumentais. *Nova Economia*, 29(1), 277-305.
- Rose-Ackerman, S. (2005). The challenge of poor governance and corruption. *Especial 1 Direito GVL. Revista*, 207-266.
- Rosim, D. (2015) *Trabalho e aprendizagem gerencial do dirigente da pequena empresa* (Doutorado em Engenharia), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Roxas, B., Chadee, D., & Erwee, R. (2012). Effects of rule of law on firm performance in South Africa. *European Business Review*, 24(5), 478-492.
- Rogers, C. R., & Kinget, G. M. (1971). *Psychothérapie et Relations Humaines: Théorie et Pratique de la Thérapie Non-Directive*. Publications Universitaires.
- Rosenberg, E. L. (1998). Levels of analysis and the organization of affect. *Review of General Psychology*, 2(3), 247-270.
- Rothman, A. J., & Hardin, C. D. (1997). Differential use of the availability heuristic in social judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(2), 123-138.
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513-538.
- Rumelt, R. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. *The Competitive Challenge*, 137, 158.
- Russell, J. A. (1991). Culture and the categorization of emotion. *Psychological Bulletin*, 110(3), 426-450.
- Saccol, A. Z. (2009). O retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista Administração*, 2(2), 250-269.
- Salusse, Y., & Andreassi, M. (2014). O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria *Effectuation*. In *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad)*, Rio de Janeiro, RJ, 38.
- Sanches, P. L. B. & Machado, A. G. C. (2013). Estratégia de inovação e RBV: evidências em uma empresa de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 183-207.
- Sandhu, M. S., Sidique, S. F., & Riaz, S. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(4), 428-449.
- Santos, L. O. (2003). O medo contemporâneo: abordando suas diferentes dimensões. *Psicologia: ciência e profissão*, 23(2), 48-49.
- Santos, S. C., Neumeyer, X., & Morris, M. H. (2019). Entrepreneurship Education in a Poverty Context: An Empowerment Perspective. *Journal of Small Business Management*, 57(S1), 6-32.
- Santos, R. A. D., Guevara, A. J. D. H., Amorim, M. C. S., & Ferraz-Neto, B. H. (2012). Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. *Einstein (São Paulo)*, 10(1), 1-10.

- Sarasvathy, S. D. (1998). *How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm*. (Doctoral Dissertation). Pittsburgh Carnegie Mellon University, Pittsburgh, EUA.
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Best paper proceedings* (pp. 3-8). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation as transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533-565.
- Sarasvathy S. D., & Dew N. (2008). Effectuation and over-trust: Debating Goel and Karri. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 727-737.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35(1), 113-135.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331-350.
- Sarasvathy, S. D., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatul, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Scherer, K. R. (1999). Appraisal theory. In T. Dalgleish and M. Power (Eds.). *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 637-663). Chichester, England: Wiley.
- Scherer, K. R. (2000) *Emotion*. In M. Hewstone and W. Stroebe (Eds). *Introduction to Social Psychology: A European Perspective* (3rd. ed., pp. 151-91). Oxford: Blackwell.
- Scherer, K. R. (2004) Feelings Integrate the Central Representation of Appraisal-Driven Response Organization in Emotion. In A.S.R. Manstead, N. H. Frijda, & A. H. Fischer (Eds.). *Feelings and Emotions: The Amsterdam Symposium* (pp. 136-157). Cambridge: Cambridge University Press.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695-729.
- Schindetutte, M., Morris, M., & Alan, J. (2006) Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience. *Small Business Economics*, 27(4-5), 349-368
- Schraw, G. & Dennison, R. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 460-475.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Schwarz, N., & Skurnik, I. (2003). Feeling and thinking: Implications for problem solving. In J. E. Davidson, & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of problem solving* (pp. 263-290). Cambridge: Cambridge University.
- Schweizer, R. (2015). Decision-making during small and medium-sized enterprises internationalization – Effectuation vs. Causation. *Journal International Business and Entrepreneurship Development*, 8(1), 22-41.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Serra, B., Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Fiates, G. G. (2011). Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 221-248.

- Servantie, V. & Rispal, M. H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 310-335.
- Shane, S. (2003). *The individual-opportunity nexus approach to entrepreneurship*. Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. (2012a). Reflections on the 2010 AMR decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 37(10), 10-20.
- Shane, S. (2012b). Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shane, S.; Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Shane, S. & Eckhardt, J. (2005). The individual–opportunity nexus. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch, (Eds). *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 161-191). New York, NY: Springer.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, L. (2018). Entrepreneurial intentions and perceived barriers to entrepreneurship among youth in Uttarakhand state of India: A cross-cultural investigation across genders. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(3), 243-269.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1 - 2), 75-95.
- Shin, H. (2015). The Relationship between the Arab Spring Revolutions and Entrepreneurial Inhibitors, Enablers, and Activity in North Africa. *Comparative Case Studies on Entrepreneurship in Developed and Developing Countries* (pp.82-98). Pensilvânia, EUA: IGI Global.
- Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J., & Cullen, J. (2019). Business, Entrepreneurship and Innovation Toward Poverty Reduction, *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 475-477.
- Silva, A. B., Godoi, C. K., & Bandeira de Melo, R. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas estratégias e métodos* (2 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- Simon, M., & Houghton, S. M. (2002). The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: Examining differences in venture decision contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 105-124.
- Simon, M., Houghton, S., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individual decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.
- Smith, C. A., & Kirby, L. D. (2001). Process model of emotion elicitation. In: J. P. Forgas (Ed.). *Feeling and Thinking: the role of affect in social cognition* (pp. 83-106). Cambridge: Cambridge University Press.
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 571-604.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In: J. Ritchie & J. Lewis (Ed.). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (pp. 1-23). London: Sage Publications.
- Skinner, B. F. (2011). *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix.

- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1333-1352.
- Sousa, E. G., & Lopes, J. E. F. (2016). Empreendedorismo tecnológico e *startups*: Uma análise de cenários no contexto de universidades brasileiras. *EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Passo Fundo, RS, Brasil, 9.
- Song, Z., He, L., & Zhang, Y. (2017). How do entrepreneurs learn from critical events? A case study of critical event learning, *Chinese Management Studies*, 11(4), 778-796.
- Sorenson, O., & Stuart, T. E. (2008). 12 Entrepreneurship: a field of dreams? *Academy of Management Annals*, 2(1), 517-543.
- Stauss, B. & Weinlich, B. (1997). Process-Oriented Measurement of Service Quality: Applying the Sequential Incident Technique. *European Journal of Marketing*, 31(1), 33-55.
- Stevenson, R. M., Kuratko, D. F., & Eutsler, J. (2019). Unleashing main street entrepreneurship: Crowdfunding, venture capital, and the democratization of new venture investments. *Small Business Economics*, 52(2), 375-393.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Thomson Learning.
- Stroe, S., Parida, V., & Wincent, J. (2018). Effectuation or causation: An fsQCA analysis of entrepreneurial passion, risk perception, and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 89, 265-272.
- Sugheir, J. S., & Neupert, K. E. (2017). Effectuation and Valuation Cannabis & Grass. *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1) 102-122.
- Sundqvist, S., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O., & Cadogan, J. W. (2012). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets. *International Marketing Review*, 29(2), 203-219.
- Sutter, C., Bruton, G. D., & Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 197-214.
- Swedberg, R. (2000). The social science view of entrepreneurship. In R. Swedberg (Ed.), *Entrepreneurship* (pp. 7-44). Oxford: OUP.
- Szambelan, S. M., & Jiang, Y. D. (2019). Effectual control orientation and innovation performance: clarifying implications in the corporate context. *Small Business Economics*, 1-18.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York, EUA: Random House.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource* (4th ed.). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Tennant, M. (1998). *Psychology and Adult Learning* (1 ed.). London: Routledge.
- Tennant, M. (2003). *Psychology and Adult Learning* (2 ed.). London: Routledge.
- Tennant, M. (2006). *Psychology and Adult Learning* (3 ed.). London: Routledge.
- Terpstra, D. E., & Olson, P. D. (1993). Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 5-20.
- Thorpe, R., & Holt, R. (2012). *The Sage dictionary of qualitative management research*. London: Sage.

- Tomkins, S. S. (1995). What and where are the primary affects? Some evidence for a theory. In: E. V. Demos (Ed.). *Exploring Affect: The Selected Writings of Silvan S. Tomkins* (pp. 217-262). Cambridge: Cambridge University Press.
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., MacMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial action. *Academy of Management Annals*, 12(2), 659-687.
- Transparency International (2019). *How do you define corruption?* Recuperado de <https://www.transparency.org/what-is-corruption>.
- Treasury, H. M. (2005). *Enterprise and economic opportunity in deprived areas*. Recuperado de: www.hm-treasury.gov.uk/d/bud05_enterprise_economic_opportunity_565.pdf.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Vale, G. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-electronica*, 7(1), Art.7.
- Van Den Broeck, H., Vanderheyden, K., & Cools, E. (2003). Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series* (pp. 1-31). Gent, Belgium: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Van Velsor, E., & Hughes, M. W. (1990). Gender differences in the development of managers: How women managers learn from experience. *Technical report n. 145*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Vanti, N. A. P. (2002). Da Bibliometria à webometria: uma exploração dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ci. Inf*, 31(2), 152-162.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz, & R. Brockhaus (Eds.). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (Vol. 3, pp. 119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkataraman, S. (2019). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In J. Katz, & A. Corbet (Eds.) *Seminal Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 21, pp. 5-20). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (9 ed.). São Paulo: Atlas.
- Vesper, K. (1983). *Entrepreneurship and national policy*. Pittsburgh, Pensilvânia, EUA: Carnegie-Mellon University.
- Villani, E., Linder, C., & Grimaldi, R. (2018). Effectuation and causation in science-based new venture creation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 83, 173-185.
- Vissa, B. (2012). Agency in action: Entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange. *Organization Science*, 23(2), 492-510.
- Volery, T., & Mazarrol, T. (2015). The Evolution of the Small Business and Entrepreneurship Field: A Bibliometric Investigation of Articles Published in the International Small Business Journal. *International Small Business Journal*, 33(4), 374-396.
- Voss, R., & Muller, C. (2009). How are the conditions for high-tech start-ups in Germany? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(3), 284-311.
- Vygotsky, L. (1996). *Teoria e método em psicologia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Vygotsky, L. (2010). *Psicologia pedagógica*. São Paulo: WMF Martin Fontes.

- Wallon, H. (1986). A atividade proprioplástica. In J. Nadel-Brulfert, & M. J. G. Werebe, (Orgs.) *Henri Wallon Antologia* (p. 147). São Paulo: Ática.
- Watson, J. B. (1970). *Behaviorism*. NY: W. W. Norton & Company.
- Weinert, F. E. (1987). Metacognition and motivation as determinants of effective learning and understanding. In F. E. Weinert, & R. Kluwe (Orgs.). *Metacognition, motivation, and understanding* (pp. 1-16). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Weiten, W. (2016). *Introdução à Psicologia: temas e variações*. São Paulo: Cengage Learning.
- Welpe, I. M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T., & Audretsch, D. B. (2012). Emotions and Opportunities: The Interplay of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, and Anger as Antecedent of Entrepreneurial Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 69-96.
- Welter, C., Mauer, R., & Wuebker, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 5-20.
- Welter, C., & Kim, S. (2018). Effectuation under risk and uncertainty: A simulation model. *Journal of Business Venturing*, (1), 100-116.
- Welter F, Trettin, L. & Neumann, U. (2008). Fostering entrepreneurship in distressed urban neighborhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal* 4(2), 109-128.
- Wenhong, Z., & Liuying, F. (2010). The impact of entrepreneurial thinking system on risk-taking propensity and entrepreneurial behavior. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(2), 165-174.
- Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33(5), 305-313.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An Expectancy-Value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.
- Williams, N., & Williams, C. C. (2011). Tackling barriers to entrepreneurship in a deprived urban neighbourhood. *Local Economy*, 26(1), 30-42.
- Williams, D., Wood, M., Mitchell, J., & Urbig, D. (2019). Applying experimental methods to advance entrepreneurship research: On the need for and publication of experiments. *Journal of Business Venturing*, 34(2), 215-223.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116-133.
- Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R., & Cox, P. W. (1997). Field-Dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. *Review of Educational Research*, 47(1), 1-64.
- Wood, M. S., & Pearson, J. M. (2009). Taken on faith? The impact of uncertainty, knowledge relatedness, and richness of information on entrepreneurial opportunity exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 117-130.
- Yaghoubi, J. (2010). Study barriers to entrepreneurship promotion in agriculture higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1901-1905.
- Young, E. C., & Welsch, H.P. (1993). Major elements in entrepreneurial development in central Mexico. *Journal of Small Business Management*, Oct, 80-85.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & Decastro, J. (1999). Differing perceptions of new failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. 37(3), 1-14.

- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151.
- Zarzevska-Bielawska, A. (2012). The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors. *R&D Management*, 42(4), 303-314.
- Zimbardo, P., & Gerrig, R., (2003). *Psychology and Life* (14th ed.). New York: Harper Collins College Publishers.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA APLICADO

Esta pesquisa tem por objetivo entender como os empreendedores reagem em diferentes situações, favoráveis e desfavoráveis e identificar se usam alguma estratégia ou se agem de acordo com suas percepções.

Não existe resposta certa ou errada e não temos nenhuma expectativa de respostas. Elas devem representar suas experiências e suas vivências nos seus negócios.

Posso gravar, pois estou com muitas entrevistas e não gostaria de perder a riqueza das suas informações. Os resultados serão tratados na sua totalidade, sem especificar nenhum respondente da pesquisa. Assim, vocês serão nominados E1, E2...

Podemos começar?

ROTEIRO DE ENTREVISTAS	
As suas experiências profissionais são muito relevantes para esta pesquisa:	
1a) Como surgiu a ideia do seu negócio? Fale um pouco sobre o seu negócio. 1b) Você já trabalhava com este negócio antes? (SE NECESSÁRIO). Se não, fale um pouco sobre sua experiência profissional. Nos conte por que resolveu empreender. 1c) Quais foram os motivos que influenciaram a sua escolha e que tenham sido decisivos para empreender. 1d) Você possuía todos os recursos necessários ou buscou parceiros/sócios? (SE NECESSÁRIO) 1e) Você desenvolveu algum Plano de negócio formal? Ao longo do tempo ele se manteve ou foi aperfeiçoado? Ou se decidiu por seguir sem planejamento específico? Você acha que um Plano de negócio é importante para atrair investidores? (SE NECESSÁRIO) 1f) Você criou estratégias de crescimento quando estruturou sua empresa? 1g) Como você identifica as oportunidades? Como capta informações? 1h) O que lhe dá mais prazer no processo de empreender? 1i) O que você NÃO gosta de fazer (atividades ou rotinas)?	
<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
2a) Caso tenha elaborado um plano de negócios, considera ele essencial para atrair investidores, ou o que interessa é ter um bom produto/ serviço a oferecer? 2b) Como são definidas as suas estratégias de mercado, suas metas e objetivos? 2c) Estas metas e objetivos são acompanhados ao longo do tempo? 2d) Como são executadas as suas ações de marketing? Como é definido o seu mercado alvo? São planejadas? 2e) Você fez algum curso de gestão ou recebeu consultoria de negócio?	3a) Como a sua empresa testa os produtos/ serviços a serem ofertados aos clientes? 3b) Como foi encontrado um modelo de negócio que se adequasse às suas expectativas? Experimentou até encontrar um que considerasse adequado? 3c) Quando estruturou seu negócio você teve o cuidado de não arriscar mais dinheiro do que estaria disposto a perder? Ou tinha a expectativa de atrair investidores imediatos? 3d) Seus recursos iniciais ao montar a empresa foram um fator limitador para as suas ações? 3e) Você teve preocupações de iniciar um negócio sem dívidas ou pensa que só se cresce arriscando? 3f) Fale sobre a importância de sua rede de relacionamentos para conseguir investidores, para solucionar as questões técnicas e para conseguir clientes? 3g) Algum concorrente seu acabou se transformando em parceiro de negócios? 3h) você tem algum critério para definir a presença de parceiros de negócio?

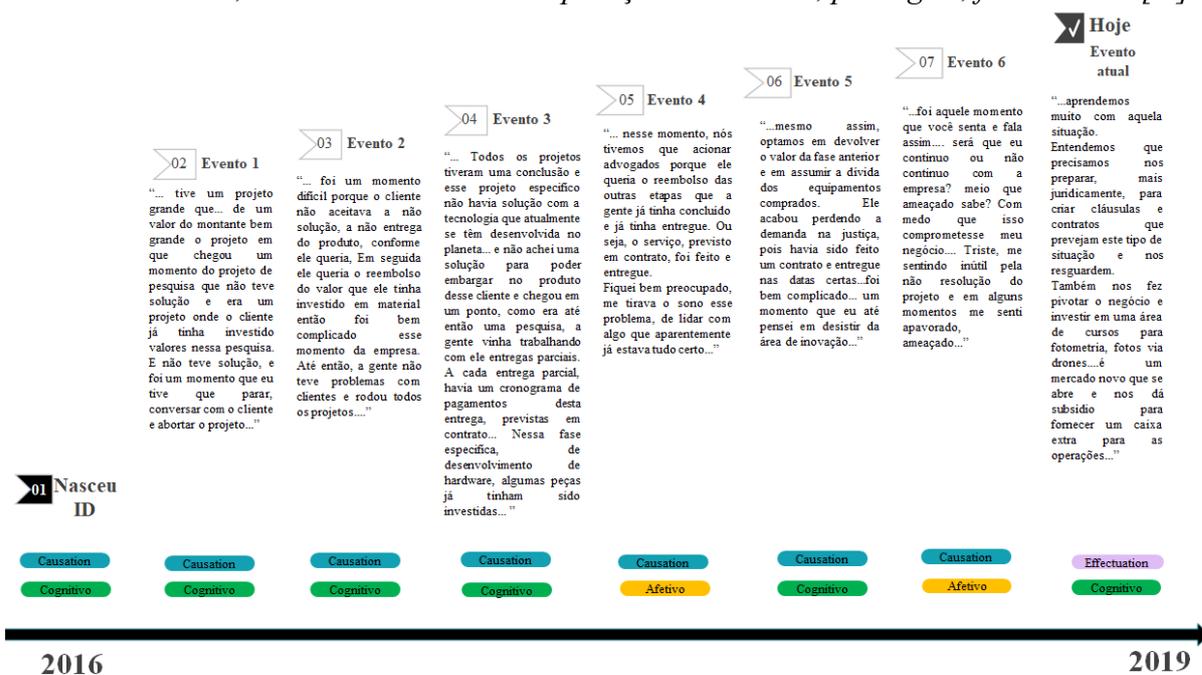
	<p>3i) Para você, seria fácil mudar seu modelo de negócio se outras oportunidades de mercado surgissem?</p> <p>3j) Você acredita que as suas capacidades, formação acadêmica ou visão de negócio são suficientes para o crescimento futuro ou pensa que precisa de outros para que isso ocorra?</p> <p>3l) Se aparecesse uma boa oportunidade de negócio, mas que não houvesse garantias de que, em caso de não der certo, você receber seu investimento de volta, como você agiria?</p>
Incidentes críticos	
<p>Procure identificar um momento muito difícil que tenha passado. Não importa quando que aconteceu. Este momento dever ter sido algo muito sério, que você identificou como de grande risco e que dependeu DE VOCÊ para salvar a situação. Pense em apenas UM momento específico que se você não tivesse tomado uma decisão, teria muitos problemas. Agora, conte em detalhes esse momento e a situação. Procure lembrar de detalhes importantes. Para facilitar o seu relato, abordaremos algumas perguntas que poderão ser úteis. No entanto, caso não se identifique com elas, não se limite. O mais relevante é a sua narrativa detalhada dos acontecimentos.</p> <p>4a) Um momento muito difícil: Onde, quando e como começou?</p> <p>4b) Considerando a situação que você vivenciou, me fale quais foram as decisões mais importantes que tomou, o que fez para resolver, quais foram suas atitudes e ações.</p> <p>4c) Como você agiu para enfrentar? Como superou este momento?</p> <p>4d) Por que escolheu esta saída ou tomou esta decisão e não outra?</p> <p>4e) Você faria algo de forma diferente, se passasse pela mesma situação? O que teria feito diferente?</p> <p>4f) Descreva suas reações (positivas e negativas. Como se sentiu?</p> <p>4g) O que aconteceu depois?</p> <p>4h) As consequências foram sentidas imediatamente ou ao longo do tempo?</p>	
Informações Demográficas	
<p>5a) Qual seu nome? _____</p> <p>5b) Idade? ____</p> <p>5c) Gênero: ____</p> <p>5d) Qual a sua formação acadêmica? _____</p> <p>5e) Qual seu estado civil? _____</p> <p>5f) Tem filhos? _____ Se sim, quantos? ____</p> <p>5g) Início deste empreendimento (data) _____ O empreendimento iniciou aqui ou em outro local? _____</p> <p>5h) Tem sócios? ____ Se sim, quantos? _____</p> <p>5i) Você é daqui mesmo? (Naturalidade) _____</p>	

APÊNDICE B – RELATOS DOS ENTREVISTADOS POR REGIÃO REGIÃO SUL

Entrevistado: Sul_ID01

A ID é uma *startup* da área de tecnologia, incubada deste 2016, na região Sul do país, e trabalha no desenvolvimento de software, customização drones para o reconhecimento de fissuras em barragens, usos diversos no agronegócio e em fotos aéreas. Possui, além do fundador, respondente desta pesquisa, dois sócios adicionais, dividindo as atividades de condução da empresa. O respondente relata sua história da seguinte maneira:

[...] meu negócio começou em 2016, quando eu estava no laboratório de pesquisa de hardware dentro da universidade então a gente viu um mercado ali bem bacana na área de inovação tecnológica, na área de inovação e a necessidade de expansão da tecnologia, na verdade de você tirar da pessoa o risco físico do ser humano e colocar um robô ou uma máquina, algo que pudesse eliminar esse risco humano em áreas de risco. Então a gente viu essa área e começou a estudar. Abrimos a empresa em (In9Mind) em dezembro de 2016 com o intuito de trabalhar em automação, robótica e microeletrônica. Antes de iniciarmos, a gente trabalhou o ano 2017 inteiro na área de pesquisa para criar uma solução a partir de ideias, criar o protótipo físico e o registro de patente dessas inovações. Nesse um ano de trabalho percebemos o comportamento do nosso mercado, aqui na região oeste, Percebemos que ele é muito mais voltado para o setor agrícola e há muito medo de sair das soluções mecânicas, do convencional, para algo automatizado. Tivemos a visão de um outro mercado em expansão, que é a área de drones e isso seria uma oportunidade empreendedora. Posteriormente pensamos em também atuar na área educacional, com cursos voltados à operação dos drones, pilotagem, fotos aéreas [...].



Já na incubadora o empreendedor elaborou vários Canvas para estruturar o negócio, inclusive em relação as reformulações necessárias para adequar o público alvo, pivotar e inovar e, posteriormente, atrair investidores que venham a colaborar com a alavancagem financeira e *know-how*. E em relação a estes investidores a ideia é somar novos conhecimentos, como meio de complementar os existentes (*Causation*).

Ao ser solicitado que narrasse algum momento difícil de sua jornada como empreendedor e que tenha dependido dele buscar uma solução ele informou uma desavença que teve com um cliente que discutiu com o empreendedor por não concordar com a impossibilidade de se gerar uma nova tecnologia de uso de drones e posicionamento por satélite. Segundo o respondente, fases foram cumpridas e entregues de acordo com um cronograma previamente estabelecido, no entanto, por se tratar de criação de um protótipo chegou-se a um momento em que a tecnologia existente não permitiu avançar. O empreendedor relata os fatos da seguinte forma:

[...] tive um projeto grande que... de um valor bem grande...chegou um momento do projeto de pesquisa que não teve solução e era um projeto onde o cliente já tinha investido valores nessa pesquisa. E não teve solução, e foi um momento que eu tive que parar, conversar com o cliente e abortar o projeto...o cliente não aceitava a não solução, a não entrega do produto, conforme ele queria, Em seguida ele queria o reembolso do valor que ele tinha investido em material então foi bem complicado esse momento da empresa. Até então, a gente não teve problemas com clientes e rodou todos os projetos...todos os projetos tiveram uma conclusão e esse projeto específico não havia solução com a tecnologia que atualmente se têm desenvolvida no planeta... e não achei uma solução para poder embargar no produto desse cliente e chegou em um ponto, como era até então uma pesquisa, a gente vinha trabalhando com ele entregas parciais. A cada entrega parcial, havia um cronograma de pagamentos desta entrega, previstas em contrato... nessa fase específica, de desenvolvimento de hardware, algumas peças já tinham sido investidas [...] nesse momento, nós tivemos que acionar advogados porque ele queria o reembolso das outras etapas que a gente já tinha concluído e já tinha entregado. Ou seja, o serviço, previsto em contrato, foi feito e entregue. Fiquei bem preocupado, me tirava o sono esse problema, de lidar com algo que aparentemente já estava tudo certo...mesmo assim, optamos em devolver o valor da fase anterior e em assumir a dívida dos equipamentos comprados. Ele acabou perdendo a demanda na justiça, pois havia sido feito um contrato e entregue nas datas certas...foi bem complicado... um momento que eu até pensei em desistir da área de inovação [...].

Evidentemente, que os aspectos afetivos, resultantes destes eventos, foram significativos e envolveram dúvidas acerca da continuidade do negócio, medo de que as controvérsias com o cliente viessem a comprometer a imagem da empresa e momentos de tristeza, ao se sentir impotente para revolver, tecnologicamente, o problema inovador proposto. No entanto, estes incidentes críticos possibilitaram com que o empreendedor repensasse seu negócio, se preparasse juridicamente para este tipo de eventualidade e ao mesmo tempo possibilitasse que novas alternativas de negócio surgissem como forma de vir a ter reservas de caixa para eventualidades semelhantes.

Posteriormente, modelou o modelo de negócios de forma a adequá-lo à realidade de mercado. Foram feitas inúmeras validações junto ao público alvo que foi estimado que seria consumidor dos produtos e adicionalmente do aplicativo, por meio de levantamento em pesquisas para identificar preferências e necessidades (*Causation*).

Relativo a planejamentos complementares, o empreendedor relata que utilizam bastante o planejamento, mas procuram se manter abertos às mudanças de caminho:

[...] nossa empresa tem reuniões mensais, os investidores, sócios e pessoas ligadas aos fornecedores para se analisar o que foi realizado e reformular o plano, conforme se veja necessidade. Não seguimos um plano. (Effectuation/cognitivo)

Ao relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele mencionou que houve conflitos com outros sócios, já no processo de modelagem do negócio. Foi um momento complicado a ponto de se repensar na continuidade do negócio, já que dois dos sócios da época abandonaram as atividades da empresa e o

respondente teve de assumir sozinho as responsabilidades do negócio e isso implicou em renegociar parcerias, o que comprometeu seriamente o caixa, obrigou a se reposicionar em relação a serviços e produtos a serem ofertados e desta maneira encarar uma nova realidade financeira (*Effectuation*; cognitivo).

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor assim descreve aqueles momentos:

[...] a princípio foi desesperador... em alguns momentos eu senti um pouco de decepção e raiva pela falta de compromisso e resiliência destas pessoas. Percebi que elas não estavam realmente empenhadas em fazer a coisa dar certo. Percebi que eram travas e que não estavam na mesma sinergia. Me deu um certo desgaste emocional grande, fiquei angustiado e preocupado com a continuidade do negócio. (afetivo)

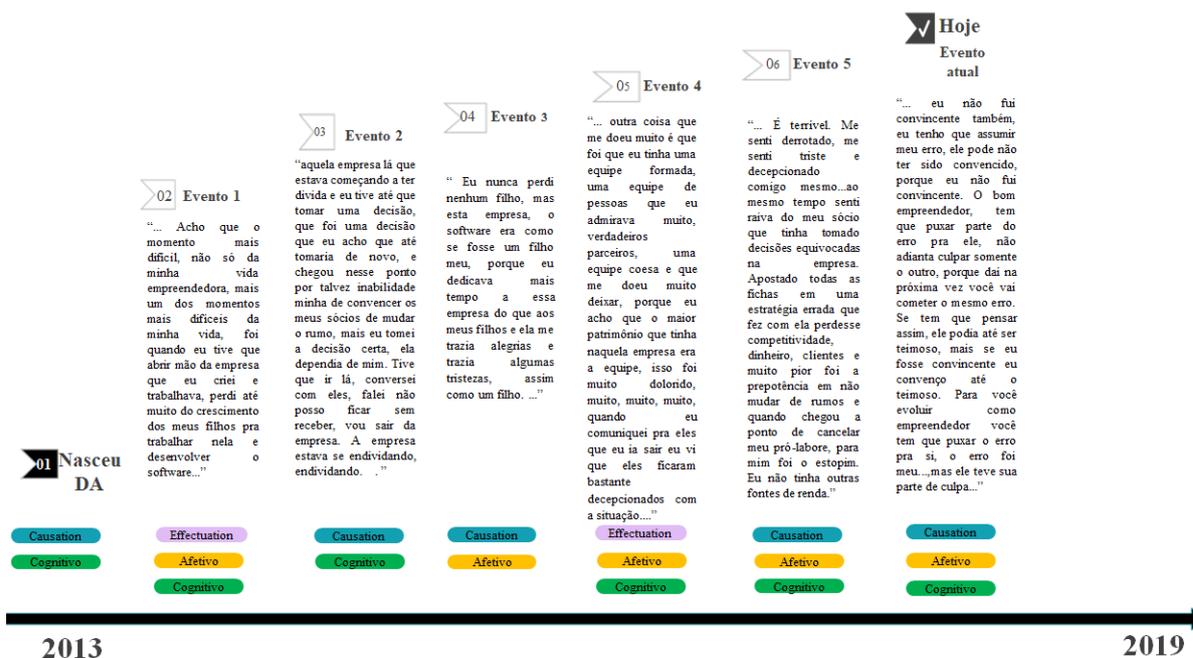
Quando perguntando qual foi a sua percepção após algum tempo passado

Depois vejo que foi livramento, pois hoje sei escolher melhor meus parceiros de negócio e comprometimento é chave para mim. Servirá como possível parâmetro para definir outros sócios quando chegar o momento de ganhar escala de negócio e dividir um pouco os investimentos necessários. Penso que a gente enquanto empreendedor cresce bastante nas dificuldades. Ter resiliência nos ensina a enxergar o negócio, nos ensina a buscar alternativas para superar estas dificuldades e acho que nos faz dar valor a fomentar o network e as parcerias de negócio. Melhorei bastante meu jeito de fazer a gestão do negócio e tenho buscado crescer e ampliar horizontes. (Effectuation cognitivo)

Entrevistado: Sul_DA02

A empresa DA foi criada em 2013 na região Sul do país. A empresa não possui sócios, apenas o respondente da pesquisa administra e desenvolve o software. A *startup* é da área de informática e trabalha na criação de um robô de inteligência artificial para automatização de linhas de código de softwares. Este empreendedor teve outras experiências em outras empresas que não tiveram sucesso e que com o tempo tiveram de encerrar as atividades e agora ele criou um produto que, na sua visão, tem potencial de mercado e escalabilidade:

[...] com o insucesso da minha primeira empresa, que era uma fábrica de computadores eu parei, eu tive que fechar a empresa e estabeleci um escritório no edifício onde eu residia, pra atender as garantias que eu ainda tinha que atender. Minimizei minha estrutura, o aluguel era bem mais baixo do que o de um barracão industrial... Deixando a empresa super enxuta, não gastando muito, evito os gastos recorrentes... comecei a trabalhar atendendo a esses clientes que queriam software... mas o problema era o seguinte, por mais que eu, na minha visão eu trabalhava demais e ganhando de menos e na visão do meu cliente eles pagavam demais e recebendo de menos e isso foi o primeiro passo para o robô que desenvolve softwares. Um robô, ele não gasta nada, você dá alguns parâmetros pra ele e ele faz um software muito mais rápido que um programador. Eu comecei a perceber que eu fazia coisas repetitivas, então eu comecei a perceber que eu podia automatizar isso. Mas nesta venda do software para estas pequenas empresas despertou o interesse de uma pessoa que estava interessada em ter um bom software e era uma empresa grande...foi um primeiro investidor...(Causation)... Esse negócio eu pensei assim, onde que eu posso perder, pode acontecer do software não ser sucesso, mas o quanto que pode não ser sucesso? Não vou conseguir um bilhão de usuários? Muito provavelmente eu não vou conseguir cem por cento do mercado[...]. (Effectuation)



O empreendedor relata que realizou um plano de negócios e estruturou uma estratégia de marketing com o objetivo de planejar melhor os passos da *startup* na medida em que se desenvolve. Raciocina que irá saber que a empresa é um sucesso, quando começar a vender, aí vai ter uma curva exponencial crescente. Ele projeta que, quando eu tiver informação suficiente pra gerar essa curva, aí poderá apresentar para um investidor. Ele se dedica a construir o produto não basta apenas funcionar, ele tem que ser fácil de ser usado, este é o desafio (*Causation*). Como parceiros do negócio foram agregados antigos desenvolvedores de software que trabalharam anteriormente com o empreendedor:

Essas pessoas, eles trabalharam pra mim. Eles tão trabalhando eles não tem dinheiro pra investir, eles tão trabalhando na medida da demanda que existe, me ajudando a fazer o software, em troca as horas que eles tão, estamos contabilizando as horas, eles vão receber em opção de compra de ações no valor que a empresa tem hoje. (Effectuation)

Ao ser questionado um momento que tenha sido bastante sério em sua história empreendedora e que de alguma forma houvesse exigido ações para a busca de soluções, o empreendedor descreveu:

Acho que o momento mais difícil, não só da minha vida empreendedora, mais um dos momentos mais difíceis da minha vida, foi quando eu tive que abrir mão da empresa que eu trabalhava, perdi até muito do crescimento dos meus filhos pra trabalhar nela e desenvolver o software que era a Sabre, aquela empresa lá que estava começando a ter dívida e eu tive até que tomar uma decisão, que foi uma decisão que eu acho que até tomaria de novo, e chegou nesse ponto por talvez inabilidade minha de convencer os meus sócios de mudar o rumo, mais eu tomei a decisão certa, ela dependia de mim. Tive que ir lá, conversei com eles, falei não posso ficar sem receber, vou sair da empresa. A empresa estava se endividando, endividando. Eu nunca perdi nenhum filho, mas esta empresa, o software era como se fosse um filho meu, porque eu dedicava mais tempo a essa empresa do que aos meus filhos e ela me trazia alegrias e trazia algumas tristezas, assim como um filho. Logico que não vou comparar um ser humano com um software, mais dá uma certa analogia e além disso, outra coisa que me doeu muito é que foi que eu tinha uma equipe formada, uma equipe de pessoas que eu admirava muito, verdadeiros parceiros, uma equipe que me doeu muito deixar, porque eu acho que o maior patrimônio que tinha naquela empresa era a equipe, isso foi muito dolorido, muito, muito, muito,

quando eu comuniquei pra eles que eu ia sair eu vi que eles ficaram bastante decepcionados com a situação. (Effectuation/afetivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor assim o descreve:

É terrível. Me senti derrotado, me senti triste e decepcionado comigo mesmo...ao mesmo tempo senti raiva do meu sócio que tinha tomado decisões equivocadas na empresa. Apostado todas as fichas em uma estratégia errada que fez com ela perdesse competitividade, dinheiro, clientes e muito pior foi a prepotência em não mudar de rumos e quando chegou a ponto de cancelar meu pró-labore, para mim foi o estopim. (afetivo).

Quando perguntando sobre qual é a sua percepção dos fatos com o distanciamento do tempo, o empreendedor se mostrou resiliente e convencido que talvez pudesse ter tomado decisões melhores e assumido responsabilidades diferentes:

[...] eu não fui convincente também, eu tenho que assumir meu erro, ele pode não ter sido convencido, porque eu não fui convincente. O bom empreendedor, tem que puxar parte do erro pra ele, não adianta culpar somente o outro, porque daí na próxima vez você vai cometer o mesmo erro. Se tem que pensar assim, ele podia até ser teimoso, mais se eu fosse convincente eu convenço até o teimoso. Para você evoluir como empreendedor você tem que puxar o erro pra si, o erro foi meu...,mas ele teve sua parte de culpa [...]. (Causation/afetivo)

Poderia ter feito diferente, mais era muito difícil ter visto isso, eu não sabia o quanto eu estava indo bem na administração, porque é muito difícil você comparar se você é bom ou não é bom. Eu só posso comparar hoje, porque a empresa durou 11 anos comigo com um investimento de 150 mil e com ele com 1 milhão, a empresa não durou 2 anos, acabou ficando sem dinheiro em 2 anos. Eu não tinha nenhum ponto de referência, nesse ponto de referência eu me considerei um bom administrador [...]. (Causation/cognitivo)

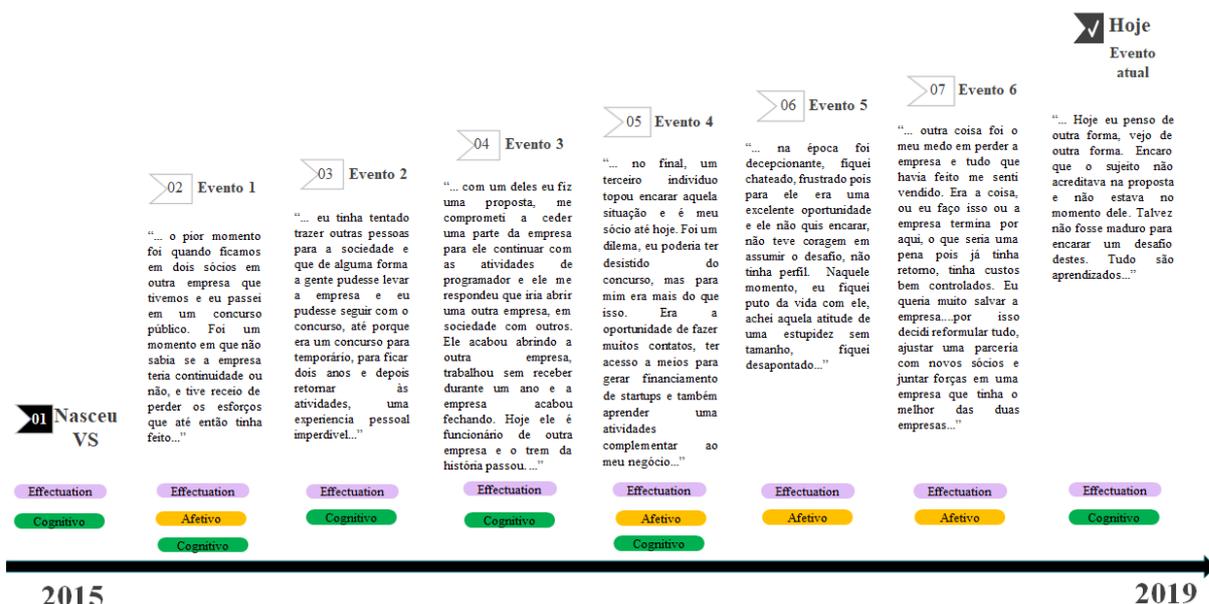
Por fim, ao ser questionado sobre a possibilidade de aparecimento de outra oportunidade de negócio, sem garantias de retorno, o empreendedor admite que quase nenhum negócio tem garantias. É importante avaliar da melhor forma, quanto mais conhecimento se tem sobre o negócio menor é o risco.

Assim, conclui, que todo investimento pressupõe um risco, entretanto, se aparecesse alguma coisa na área de software provavelmente saberia avaliar melhor, conseguiria analisar, observando a equipe de desenvolvimento, e se é uma equipe boa, tendo em vista que, para o desenvolvimento de software as pessoas com talento são fundamentais (Causation/cognitivo).

Entrevistado: Sul_VS03

A VS é uma *startup* da área de tecnologia e atua no desenvolvimento de software de web marketing, plataforma de vendas digital, *branding* e design de projetos de posicionamento e, recentemente, software para marketing do agronegócio. Desde 2015, quando iniciou suas atividades, na região Sul do país, mantém além do fundador, respondente da pesquisa, o mesmo quadro societário composto por três outros sócios.

Acreditando na relevância de uma boa rede de relacionamento para gerar negócios e solucionar questões técnicas, eles têm progredido com base nas parcerias e na indicação de seus serviços, para locais remotos de sua sede, no Paraná. No entanto, quando se fala a atração de investidores, o fundador se mostra reticente em aceitar alguém, tão somente pelo aporte financeiro, apontando critérios de valores semelhantes aos já adotados pela empresa e pelos sócios atuais (Effectuation).



Ao relatar um momento difícil que tenha passado em sua trajetória empreendedora e que tenha dependido dele para buscar uma solução, ele relata a recusa de um funcionário, no início de outro empreendimento, anterior à VS, em vir a formar sociedade com ele, em um momento em que precisaria de afastar, parcialmente, das atividades de gestão do negócio:

[...] o pior momento foi quando ficamos em dois sócios em outra empresa que tivemos e eu passei em um concurso público. Foi um momento em que não sabia se a empresa teria continuidade ou não, e tive receio de perder os esforços que até então tinha feito...eu tinha tentado trazer outras pessoas para a sociedade e que de alguma forma a gente pudesse levar a empresa e eu pudesse seguir com o concurso, até porque era um concurso para temporário, para ficar dois anos e depois retornar às atividades, uma experiência pessoal imperdível... com um deles eu fiz uma proposta, me comprometi a ceder uma parte da empresa para ele continuar com as atividades de programador e ele me respondeu que iria abrir uma outra empresa, em sociedade com outros. Ele acabou abrindo a outra empresa, trabalhou sem receber durante um ano e a empresa acabou fechando. Hoje ele é funcionário de outra empresa e o trem da história passou [...].

Com relação aos aspectos afetivos envolvidos neste incidente, ele relata que ficou bastante decepcionado e chegou a sentir raiva pela atitude, que em sua visão foi “uma estupidez.” Outros aspecto mencionado, foi o medo com relação ao destino da empresa que havia fundado. Ele tinha a percepção de que, se não encontrasse uma saída para a questão, teria de encerrar as atividades da empresa, o que seria decepcionante, dado o esforço despendido até aquele momento.

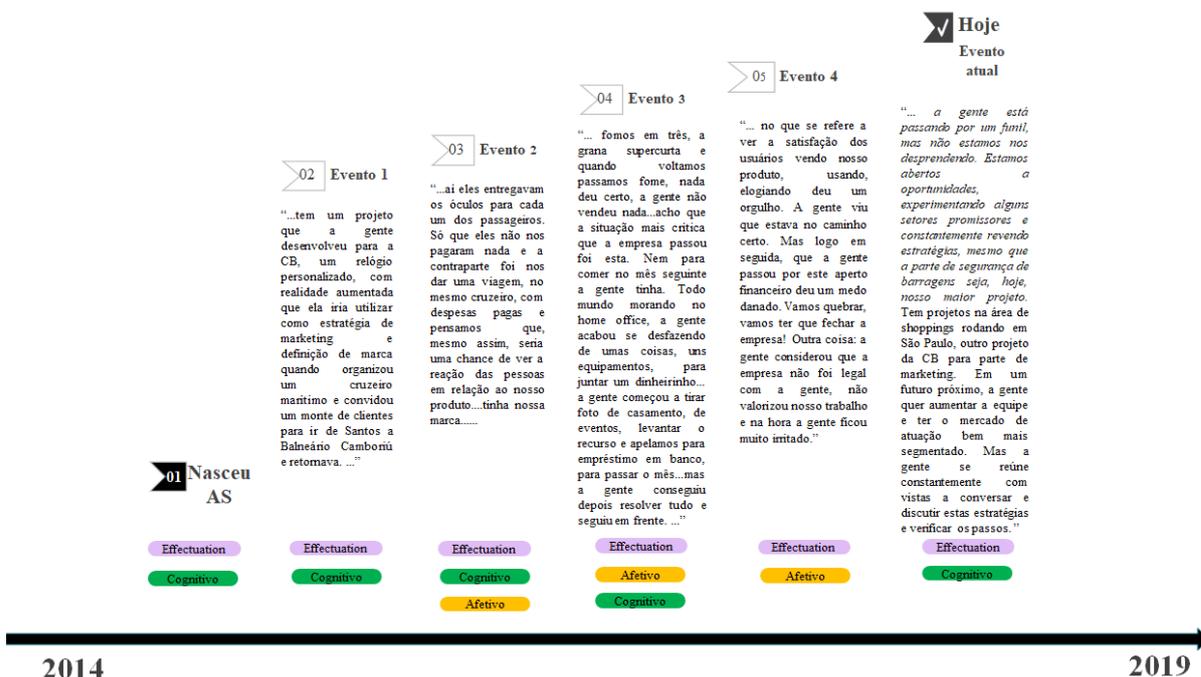
Confessa que aprendeu bastante com a situação, especialmente no aspecto de empatia, em tentar relativizar a recusa daquele indivíduo, inferindo que, talvez, ele não estivesse preparado para aquele desafio que se apresentava.

Entrevistado: Sul_AS04

A *startup* AS, que é da área de tecnologia, atua com a captura imagens 360°, modelagem computacional; realidade virtual aumentada e fotogrametria, desenvolvendo trabalhos na área de segurança de barragens, iniciou sua trajetória no ano de 2014 na região Sul do Brasil. A *startup* está incubada e possui sete outros sócios, além do fundador, respondente da pesquisa.

A empresa surgiu em conversas nos corredores da universidade e em comum fazíamos estágio em um setor de estudos avançados em segurança de barragens e daí surgiu a

ideia de montar uma empresa de realidade virtual e desenvolvimento de softwares complementares. Era um tema novo, a nível internacional e surgiu o edital para a incubação de ideias inovadoras e, montamos um Canvas, fomos selecionados e estruturamos a startup com 70% de engenheiros e outros profissionais relacionados ao negócio, com expertises complementares.



No que se refere ao portfólio de produtos a serem ofertados e o modelo de negócio adotado, o empreendedor relata que foram experimentando um modelo até tentar chegar em um ideal. De início eles exploraram diferentes mercados na tentativa de encontrar um que fosse receptivo a tecnologia e proposta de produto. Queriam vender, ver a realidade virtual funcionando e que os retornos financeiros aparecessem, mas não foi bem assim. Fizeram tentativas de ajustar uma proposta de marketing, para divulgar a novidade, fizeram alguns projetos na área da saúde, submeteram inúmeros projetos para editais de inovação, mas não conseguimos captar nenhum, até que conseguiram submeter um projeto na área de segurança de barragens que tem dado sustentabilidade ao negócio (*Effectuation*).

Ao relatar um momento que tenha sido difícil na história da empresa e que dependeu de ações específicas, no sentido de buscar alternativas e uma solução, ele relata que houve divergências em relação a um contrato com um cliente:

[...] tem um projeto que a gente desenvolveu para a CB, um relógio personalizado, com realidade aumentada que ela iria utilizar como estratégia de marketing e definição de marca quando organizou um cruzeiro marítimo e convidou um monte de clientes para ir de Santos a Balneário Camboriú e retornava. Ai eles entregavam os óculos para cada um dos passageiros. Só que eles não nos pagaram nada e a contraparte foi nos dar uma viagem no mesmo cruzeiro com despesas pagas e pensamos que, mesmo assim, seria uma chance de ver a reação das pessoas em relação ao nosso produto...tinha nossa marca...fomos em três a grana supercurta e quando voltamos passamos fome, nada deu certo, a gente não vendeu nada...acho que a situação mais crítica que a empresa passou foi esta. Nem para comer no mês seguinte a gente tinha. Todo mundo morando no Home office, a gente acabou se desfazendo de umas coisas, uns equipamentos para juntar um dinheirinho, a gente começou a tirar foto de casamento, de eventos, levantar o recurso e

apelamos para empréstimo em banco, para passar o mês [...]. (Effectuation/afetivo, cognitivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor descreve um conjunto de sentimentos predominantes naquele momento. No que se refere a ver a satisfação dos usuários vendo o produto sendo usado e os elogios para a novidade, ele relata ter sentido orgulho. Havia a percepção de que o caminho e estratégia escolhida era acertada. No entanto, como não houve nenhuma remuneração pelos serviços, e a empresa cobriu apenas o período da viagem, ao retornar eles passaram por apertos financeiros, que repercutiram em medo de não conseguirem superar a falta de caixa e terem de vir a fechar a *startup*. Outrossim, eles consideraram que a postura da empresa não foi adequada, talvez pela própria inexperiência em não ter ajustado bem as condições de oferecimento dos serviços e as contrapartidas financeiras. Na época, a percepção foi de que a contratante não valorizou o trabalho, agiu de maneira utilitária e isso gerou um sentimento de irritação (Afetivo).

Passado algum tempo dos fatos, a *startup* fechou um contrato bastante significativo com a Itaipu. Virou referência nacional na área de realidade aumentada em segurança de barragens, e considera que houve um amadurecimento das posturas da *startup*, com a abertura para parcerias, atração de investidores e estruturação de estratégias que se adaptem a um mercado cada vez mais segmentado:

Amadurecemos, aprendemos a lição e entendemos que deveríamos ter provisionamento financeiro para estas eventualidades e planejar melhor nossas ações. Mas temos muita resiliência, muita coragem, buscamos sempre uma solução. Hoje, estamos superbem e achamos um ponto de equilíbrio. (Effectuation/cognitivo)

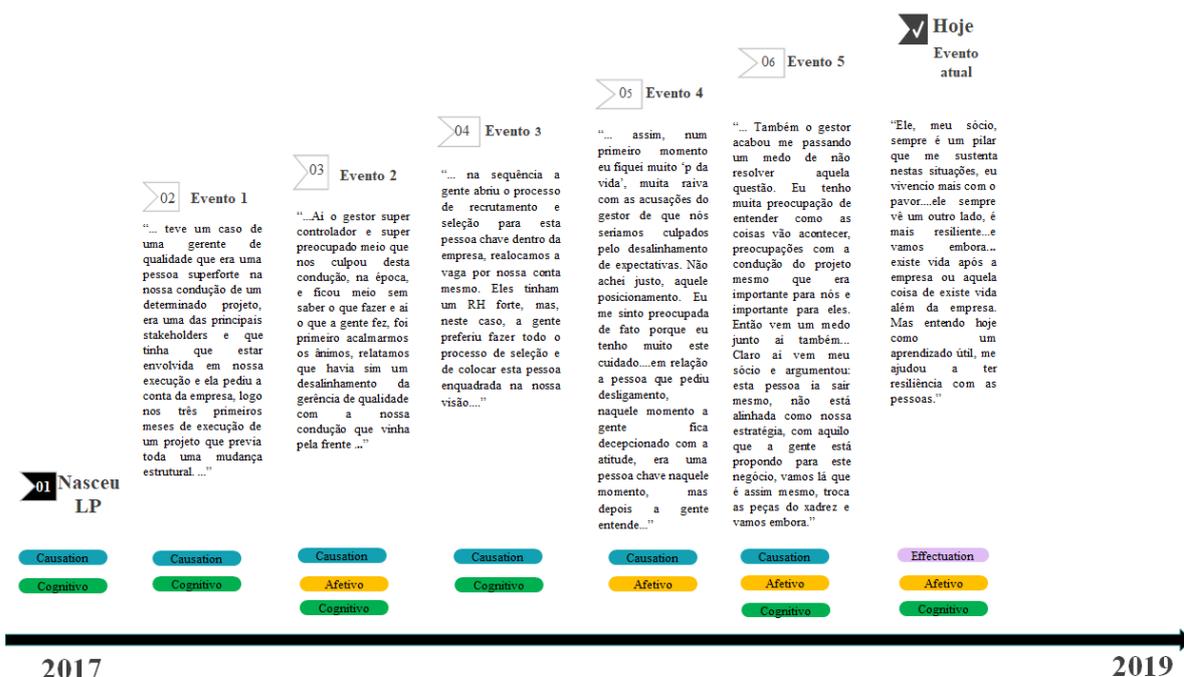
Hoje, o empreendedor está mais preparado para enfrentar as incertezas do mercado.

Entrevistado: Sul_LP05

A empresa LP foi criada em janeiro de 2017 na região Sul do país. A empresa tem um sócio, além do respondente da pesquisa. A *startup* é da área de tecnologia e possui como produto um software de estratégia organizacional, alinhamento negócios, desenho de processos, capacitação de pessoas e implementações, atuando prioritariamente na área da saúde.

Depois de 10 anos trabalhando em pesquisas ligadas à área clínica e biomédica e depois ter trabalhado na área de gestão de projetos de pesquisa e desenvolvimento de produtos, conheci meu atual sócio e tivemos a ideia de oferecermos soluções na área de estratégia organizacional na área de saúde. Em 2017 estruturamos nossa empresa, passamos por processo de incubação, validação e desenvolvimento do negócio. Desenvolvemos Plano de Negócio, Canvas e estruturamos um planejamento estratégico que foi feito nos três primeiros anos de operação e concluído em dezembro (2018) e agora a gente tem um planejamento já em execução, para este ano. (Causation)

Como a estrutura do nosso negócio é prestação de serviços, o investimento inicial era um X valor que era nosso capital. Não teve muito investimento, talvez o único maior investimento tenha sido com nossa marca, contratamos um profissional para desenvolver nossa marca pois a partir de determinado período o negócio foi rentabilizando e aí foi cobrindo as despesas de deslocamento, enfim a gente foi evoluindo para ter uma estrutura física e assim por diante. Então a gente sempre foi muito pé no chão, a gente foi estabelecendo as nossas metas de acordo com que o negócio podia retribuir[...].



A empreendedora relata que a estruturação do negócio obedeceu a uma lógica estipulada e estimulada pela incubadora no qual foram desenvolvidos vários aperfeiçoamentos do Canvas, como meio de vivenciar o processo de incubação. Ela conhecia as metodologias do SEBRAE, ainda quando nem tinham estruturado a empresa e chegou a elaborar um plano de negócios, chegou a ter consultorias do SEBRAE, no entanto, com o processo de incubação houve a migração para o Canvas. Desta maneira, hoje a linguagem que a empreendedora aprecia para definições do negócio é o Canvas, mas admite que faz um mix, assim, tem um pouco do plano de negócios na condução, mas o que determina os itens a serem considerados é o Canvas (*Causation*).

Para o acompanhamento de metas a empreendedora relata haver um padrão em que se faz um acompanhamento todo sábado de revisão de metas, existem itens de acompanhamento, itens de verificação e uma vez ao mês tem uma reunião (nomeiam como: reunião de comitê gestor, onde participam os sócios e pessoas externas que são conselheiros *ad hoc*). Uma vez por mês, todos participam desta reunião de avaliação das métricas e resultados com vistas às tomadas de decisão (*Causation x cognitivo*).

Ao descrever, dentre as ações que realiza, aquelas que mais lhe dão prazer na atividade empreendedora, ela relata uma predileção e entusiasmo pelos afazeres ligados à gestão do negócio e definição de estratégias:

Eu me descobri empreendedora e hoje sei muito mais sobre minhas limitações e meus pontos positivos...Pensar na estratégia do negócio, na organização da equipe, planejar uma execução, fazer contato com cliente. Enfim eu me descobri nesta área. Não sei se hoje me sentiria satisfeita fazendo outra coisa. E eu descobri que hoje eu sei muito mais gerir um negócio do que executar uma atividade, que era meu perfil anterior. Eu era totalmente executora, técnica e operacional. Hoje se me deixar definir estratégia de marketing, estratégia de abordagem de mercado, planejamento de execuções eu me realizo. (Causation/cognição)

Tendo passado por um momento crítico onde foi acusada de inépcia na condução de um processo de estruturação de estratégia em uma empresa, na qual uma gerente de qualidade que era uma pessoa importante na condução de um determinado projeto, era tida como uma das principais *stakeholders* e estava bastante envolvida na execução, pediu demissão da empresa.

A respondente descreve que agiram no sentido de conter os danos, estruturaram um plano de contratação para a substituição do posto de trabalho e realocaram uma pessoa com as qualificações necessárias para a execução plena do projeto.

Evidentemente, os aspectos afetivos, predominaram nesta situação e a empreendedora os expõe desta maneira:

[...] assim, num primeiro momento eu fiquei muito 'p da vida', muita raiva com as acusações do gestor de que nós seríamos culpados pelo desalinhamento de expectativas. Não achei justo, aquele posicionamento. Eu me sinto preocupada de fato porque eu tenho muito este cuidado...em relação a pessoa que pediu desligamento, naquele momento a gente fica decepcionado com a atitude, era uma pessoa chave naquele momento, mas depois a gente entende... também o gestor acabou me passando um medo de não resolver aquela questão. Eu tenho muita preocupação de entender como as coisas vão acontecer, preocupações com a condução do projeto mesmo que era importante para nós e importante para eles. Então vem um medo junto aí também [...]. (afetivo)

Quando perguntada acerca de como enxerga estes fatos, com o distanciamento do tempo, e se faria algo diferente, a empreendedora tem hoje uma visão mais serena dos fatos e entende que provavelmente a gerente que pediu demissão se sentia sufocada pela empresa e pela rotina. A respondente reflete que aprendeu bastante com a situação e que isso a ajudou a ser mais resiliente com as pessoas (afetivo/cognitivo) e menciona seu sócio como essencial neste processo:

Ele, meu sócio, sempre é um pilar que me sustenta nestas situações, eu vivencio mais com o pavor.... na relação com as pessoas eu vou muito bem, mas aí eu quero evitar conflitos. Hoje eu estou muito melhor esta questão...ele sempre vê um outro lado, é mais resiliente...e vamos embora [...]. (afetivo/cognitivo)

Relativo aos planos de futuro e possibilidades de mudança no modelo de negócio até então adotado, a empreendedora relata que estão satisfeitos com a estratégia atual, por entenderem que ainda é um diferencial da empresa a sua atuação na área de saúde, entretanto, há um direcionamento para a segmentação do negócio, com o desenvolvimento programas de capacitações, cursos direcionados a uma comunidade local, para o desenvolvimento de novos empreendimentos com o uso de métodos ágeis. (*Causation/cognitivo*)

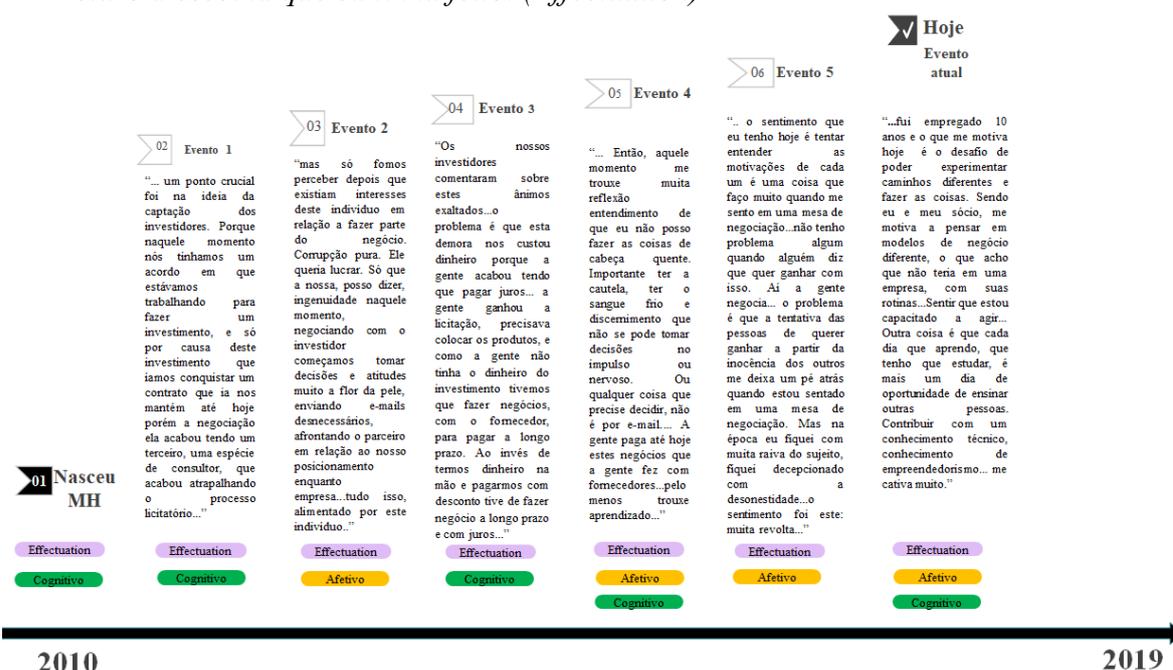
Entrevistado: Sul_MH06

A empresa MH foi criada em 2010 na região Sul do Brasil. A *startup* possui outros quatro sócios, além do fundador, respondente da pesquisa. A *startup* é da área de TI e atua em automação urbana, trabalhando a mobilidade urbana, o controle de estacionamentos via aplicativos, o compartilhamento de bicicletas e no desenvolvimento de consultoria e projetos de mobilidade pública.

Antes de empreender ele trabalhou durante algum tempo em uma empresa, desenvolvendo atividades próximas às quais realiza agora, e recebeu todo o apoio necessário de seu antigo chefe para iniciar esta jornada. Para empreender, surgiu uma oportunidade e ele fez uma escolha. Acreditou que aquele seria o momento de acreditar. Não tinha filhos a sua esposa trabalhava e, em comum acordo com ela, acabou decidindo que poderia apostar na abertura de um negócio:

A minha história empreendedora começa já na empresa em que trabalhei anteriormente, minha curiosidade em buscar soluções... foi minha transição da empresa em que trabalhei 10 anos e me levou para uma vida empreendedora. Eu tinha galgado posições dentro da empresa, eu estava como gestor operacional, não tinha problemas financeiros na época. O medo que eu tive foi não ter feito um caixa para poder empreender, mas

também uma sensação de tristeza por estar saindo, por estar deixando amigos, que são até hoje, tanto que um dos meus antigos chefes é hoje um dos meus sócios. E porque gostava muito de trabalhar na empresa em que trabalhava, as pessoas que lá estavam apostaram em mim, me deram a oportunidade de me formar, foi a empresa que bancou a minha faculdade... a partir de um trabalho que desenvolvi para a empresa e ela reconheceu meu esforço. Enfim, fui com a cara e a coragem, contando que minha esposa iria conseguir nos manter por um tempo, com o trabalho dela ela manteve a casa por um tempo, foi um dos maiores fatores de confiança, até eu começar a receber da empresa, ficamos uns cinco meses sem receber e quando eu recebi, passei a receber metade do que recebia como empregado. Até a coisa ajustar demorou uns 6 meses foi um momento tenso...você meter a cabeça sem saber se ia dar certo, não ter um pé de meia...aí você quer ter filhos também, aí começa a colocar tudo isso dentro do planejamento...foi assustador mas depois que comecei a empreender foi só entusiasmo, por estar começando uma coisa nova. Mas nunca pensei na hipótese de dar errado. Parecia muito claro a escolha que eu tinha feito. (Effectuation)



Na incubadora o empreendedor montou um plano executivo que ele menciona que teve umas 70 páginas, no entanto quase nada deste documento foi utilizado de fato, ao entrar na incubadora o instrumento utilizado foi o *Business Model Canvas*:

Atualmente, o jeito de fazer é modelar o Canvas e ver para onde o mercado está apontando, até que ponto uma ideia tem valor ou não tem. Então, passar pela incubação nos deu esta metodologia de enxergar como criar novos negócios. Qualquer coisa que a gente vai criar, algo novo, a gente vai para o Canvas, vai testando e vendo o que acha e revisando o que fez lá atrás. Se antes o papel era imutável, hoje é visto para onde o mercado está se movendo e a gente vai se modificando para acertar o alvo. Vai fazendo o paraquedas na queda... A gente coloca um patamar a ser atingido e tenta buscar este resultado, quando a gente percebe, que aquilo que a gente projetou está grande demais, a gente discute, a cada reunião de planejamento, do porquê a gente não conseguiu. A gente entende ser, hoje, nosso calcanhar de Aquiles, a questão de recursos e investimento. Mas aí a gente se reposiciona e pensa que, se não pegamos os grandes, vamos pegar os pequenos. (Effectuation)

Quando desafiado a relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele mencionou que um ponto crucial foi na ideia da captação dos investidores. Porque naquele momento ele tinham um acordo comercial em que estavam trabalhando para fazer um investimento, e por causa deste investimento havia a possibilidade de conquistar um contrato grande. A negociação acabou envolvendo um intermediário, que acabou atrapalhando o processo pois tinha interesses escusos no negócio. Foram tomadas decisões equivocadas que comprometeram severamente o caixa e houve a necessidade de renegociar prazos de pagamento com fornecedores (*Effectuation/cognitivo*).

Ao refletir sobre aquele momento o empreendedor pondera:

*[...] então, aquele momento me trouxe muita reflexão entendimento de que eu não posso fazer as coisas de cabeça quente. Importante ter a cautela, ter o sangue frio e discernimento que não se pode tomar decisões no impulso ou nervoso. Ou qualquer coisa que precise decidir, não é por e-mail.... A gente paga até hoje estes negócios que a gente fez com fornecedores...pelo menos trouxe aprendizado... o sentimento que eu tenho hoje é tentar entender as motivações de cada um é uma coisa que faço muito quando me sento em uma mesa de negociação [...]. (*Effectuation/afetivo*)*

Em relação aos aspectos afetivos, identificáveis mediante o momento crítico experimentado na época, o empreendedor assim relata:

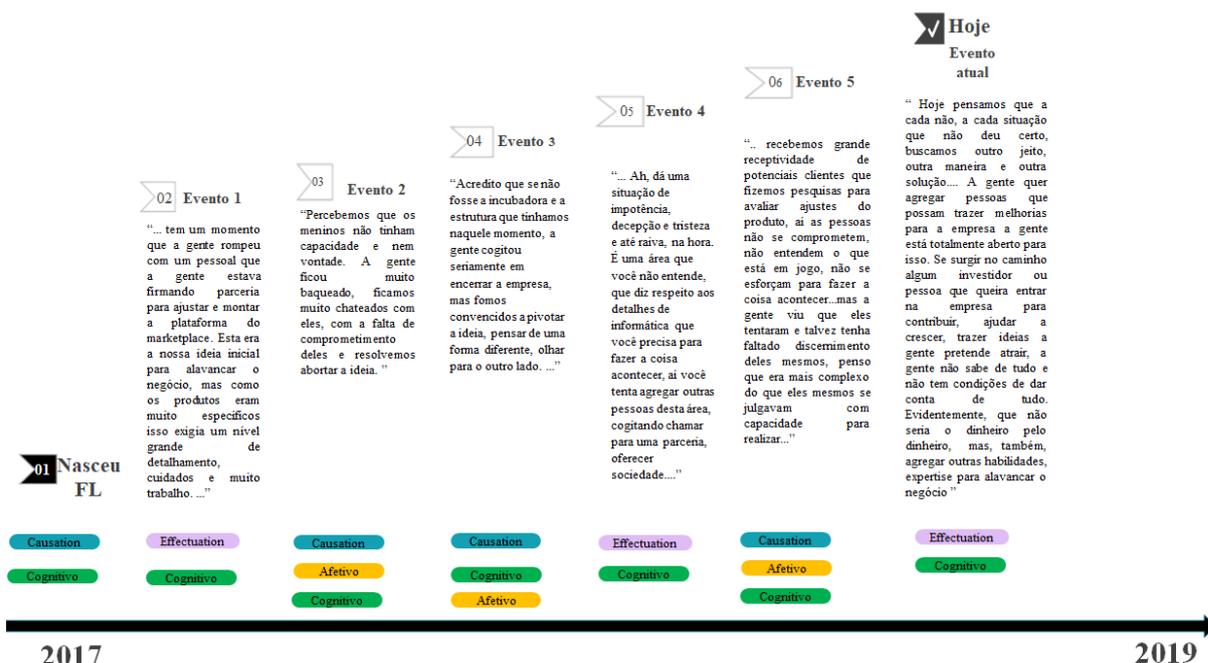
*[...] o problema é que a tentativa das pessoas de querer ganhar a partir da inocência dos outros me deixa um pé atrás quando estou sentado em uma mesa de negociação. Mas na época eu fiquei com muita raiva do sujeito, fiquei decepcionado com a desonestidade...o sentimento foi este: muita revolta[...]. (*afetivo*)*

Por fim, menciona que, atualmente, o motiva ter o desafio de poder experimentar caminhos diferentes e fazer as coisas. Se sentir capacitado a agir. Outra coisa, é que cada dia ele tem a percepção que tem sido de aprendizado, um desafio constante pelo aperfeiçoamento e busca de novos conhecimentos. Adicionalmente é mais um dia de oportunidade de ensinar outras pessoas, contribuir com um conhecimento técnico, conhecimentos de empreendedorismo. Isso o cativa muito.

Entrevistado: Sul_FL07

A empresa FL foi criada em 2017 na região Sul do país. Está situada dentro de uma incubadora de inovações. A empresa possui dois sócios, incluindo a respondente da pesquisa. A *startup* veio com a ideia de se criar e administrar um site de e-commerce para atender uma demanda identificada de pessoas com problemas de acessibilidade física e motora. A proposta da empresa, em funcionamento desde o início de 2017, tem tudo a ver com o nome: facilitar o dia a dia dessas pessoas, permitindo que elas escolham seus itens e modelos de preferência, comprem online e recebam em casa.

A respondente explica que, entre os motivos desse aumento de procura, está o fato de que as pessoas com deficiência estão, cada vez mais, inseridas no mercado de trabalho e investindo em qualidade de vida. Só que mesmo na internet ainda é difícil encontrar produtos para esse público.... recebemos grande receptividade de potenciais clientes que fizemos pesquisas para avaliar ajustes do produto.



A empreendedora relata em sua história que a FL chegou à Incubadora, apenas como ideia inovadora. Os sócios avaliaram a demanda por meio de enquetes e entrevistas com grupos de pessoas com problemas de acessibilidade física e motora, além de bases de dados do Governo Federal, e perceberam que o negócio era promissor: esse mercado, atualmente, tem um crescimento de 25% ao ano.

Ao descrever se algum plano de negócios formal havia norteado o caminho da *startup* relatou que, por terem optado se instalar em uma incubadora, é pré requisito apresentar, na proposta de entrada, um Plano de Negócios formal para descrever a concepção do negócio, sem que isso implique em um documento imutável.

Relatou que como tiveram de pivotar o negócio, fizeram vários Canvas, como opção mais completa e atual a um plano de negócios, tendo recebido consultorias do SEBRAE e cursos variados com vistas a estruturar um novo modelo de negócio, privilegiando, neste momento um e-commerce até que possam ajustar um Market Place. Há ainda o compromisso de repassar relatórios financeiros trimestrais, para a incubadora, no sentido de demonstrar os rumos do negócio, além da estruturação de planilhas que a empreendedora afirma utilizar para metrificar e controlar cada fase do negócio (*Causation*).

Ao ser questionada sobre a relevância de se agregar novos sócios ao negócio, a empreendedora relata que há intenção deliberada de agregar pessoas que possam trazer melhorias para a empresa. Complementa que caso surja no caminho algum investidor ou pessoa que queira entrar na empresa para contribuir, ajudar a crescer e trazer ideias que existe esta abertura, já que eles consideram que não sabem de tudo e não tem condições de dar conta de tudo sozinhos, na medida em que a empresa ganhar escala. Reitera que, evidentemente, não seria o dinheiro pelo dinheiro, mas, também, agregar outras habilidades e a expertise para alavancar o negócio (*Effectuation/cognitivo*).

Em outro momento foi solicitado à empreendedora que relatasse um incidente crítico e que tenha exigido uma decisão dela, enquanto empreendedora, ao qual ela descreve:

[...] tem um momento que a gente rompeu com um pessoal que a gente estava firmando parceria para ajustar e montar a plataforma do marketplace. Esta era a nossa ideia inicial para alavancar o negócio, mas como os produtos eram muito específicos isso exigia um nível grande de detalhamento, cuidados e muito trabalho. Explico, cadeiras de roda tem medidas específicas para cada tipo de pessoa, biotipo e tipo de deficiência motora. Percebemos que os meninos não tinham capacidade e nem vontade. A gente ficou

muito baqueado, ficamos muito chateados com eles, com a falta de comprometimento deles e resolvemos abortar a ideia. Acredito que se não fosse a incubadora e a estrutura que tínhamos naquele momento, a gente cogitou seriamente em encerrar a empresa, mas fomos convencidos a pivotar a ideia, pensar de uma forma diferente, olhar para o outro lado. (Effectuation, afetivo, cognitivo)

Em relação aos aspectos afetivos, experimentados pela empreendedora, ela assim os descreve:
Ah, dá uma situação de impotência, decepção e tristeza e até raiva, na hora. É uma área que você não entende, que diz respeito aos detalhes de informática que você precisa para fazer a coisa acontecer, aí você tenta agregar outras pessoas desta área, cogitando chamar para uma parceria, oferecer sociedade em um negócio que tivemos amplo apoio de outros parceiros e fornecedores, recebemos grande receptividade de potenciais clientes que fizemos pesquisas para avaliar ajustes do produto, aí as pessoas não se comprometem, não entendem o que está em jogo, não se esforçam para fazer a coisa acontecer...mas a gente viu que eles tentaram e talvez tenha faltado discernimento deles mesmos, penso que era mais complexo do que eles mesmos se julgavam com capacidade para realizar. (afetivo)

Quando inquirida se hoje faria algo diferente em relação as decisões tomadas na época, a empreendedora afirma que provavelmente teria agido de uma maneira menos emocional e se controlaria mais, mesmo que a reação dela tenha sido feita por resposta a uma situação inesperadamente difícil:

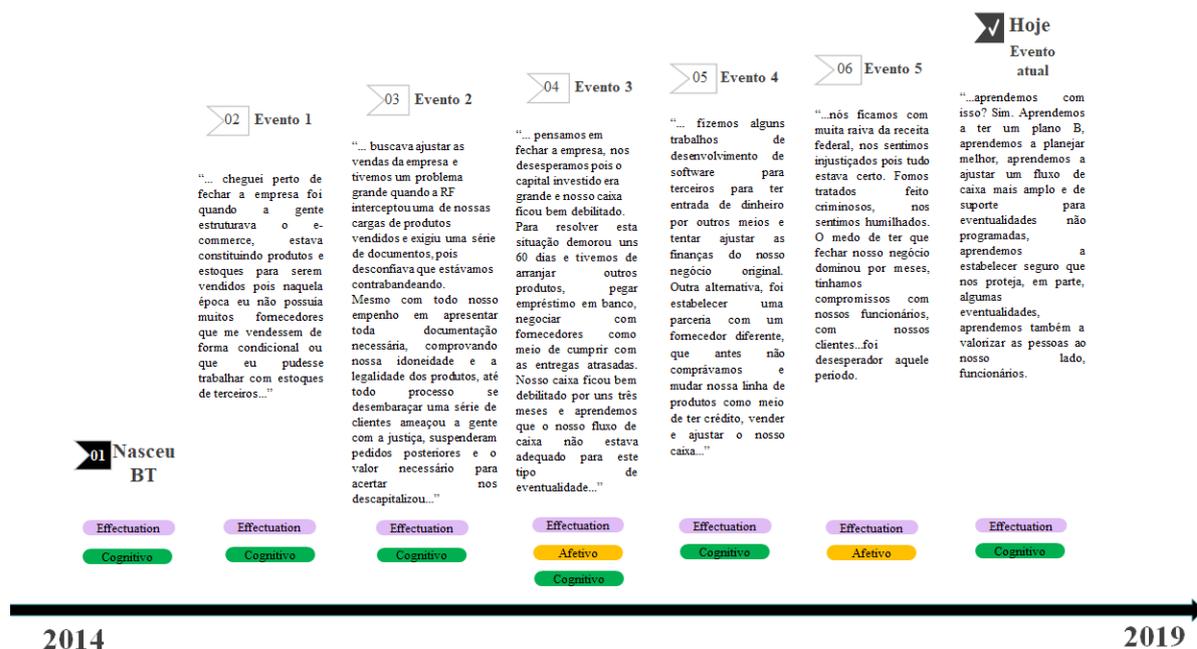
Hoje pensamos que a cada não, a cada situação que não deu certo, buscamos outro jeito, outra maneira e outra solução. (cognitivo)

Ao ser questionada sobre os aspectos que lhe trariam prazer de empreendedor ela descreve que o que mais gosta é do fato de trabalhar para ela mesma, ter suas ideias e poder pôr em prática, poder ajudar outras pessoas através de suas ideias, sem ter oposição ou bloqueios. Ainda ressalta a flexibilidade de horários e o poder de criação (*Effectuation*).

Entrevistado: Sul_BT08

A empresa BT é uma empresa da região Sul do país, que atua no desenvolvimento de plataforma de e-commerce na área de estética e consultoria de estilo desde setembro de 2014. Com apenas um sócio, além do empreendedor, respondente da pesquisa, ela começou no sonho de trabalhar em um negócio próprio e ter a liberdade de decidir seu destino. A trajetória da empresa até o início de suas atividades é assim relatada:

[...] eu venho de uma família de empresários, nós tínhamos uma condição muito boa, financeiramente falando. Aí a empresa entrou em dificuldades e acabou pedindo falência. Perdemos tudo de bens e ficamos, todos em uma situação muito complicada. Antes mesmo de entrar em falência, a empresa da família, eu e meu irmão já falávamos em abrir uma empresa na área de e-commerce, em 2012 começamos a nos movimentar para, sem dinheiro, tentar estruturar alguma coisa, mas não deu muito certo, a empresa até estava dando lucro, mas nos desentendemos e saí da sociedade para abrir a BT...ali eu estruturei a empresa sem dinheiro, sem planejamento, fazendo um dia de cada vez, fazendo parcerias, vendo quem queria entrar nessa comigo[...]. (Effectuation)



Não foram somente as dificuldades iniciais de começo de negócio, Ocorreram alguns momentos difíceis, apontados como críticos, que coube ao empreendedor solucionar. Contratempos em relação a problemas fiscais quase comprometeram a continuidade do negócio e obrigou o empreendedor a reposicionar seu modelo de negócio, estabelecer novas parcerias e renegociar com clientes. Estes eventos foram relatados desta maneira:

[...] cheguei perto de fechar a empresa foi quando a gente estruturava o e-commerce, estava constituindo produtos e estoques para serem vendidos pois naquela época eu não possuía muitos fornecedores que me vendessem de forma condicional ou que eu pudesse trabalhar com estoques de terceiros...buscava ajustar as vendas da empresa e tivemos um problema grande quando a RF interceptou uma de nossas cargas de produtos vendidos e exigiu uma série de documentos, pois desconfiava que estávamos contrabandeando. Mesmo com todo nosso empenho em apresentar toda documentação necessária, comprovando nossa idoneidade e a legalidade dos produtos, até todo processo se desembaraçar uma série de clientes ameaçou a gente com a justiça, suspenderam pedidos posteriores e o valor necessário para acertar nos descapitalizou...pensamos em fechar a empresa, nos desesperamos pois o capital investido era grande e nosso caixa ficou bem debilitado. Para resolver esta situação demorou uns sessenta dias e tivemos de arranjar outros produtos, pegar empréstimo em banco, negociar com fornecedores como meio de cumprir com as entregas atrasadas. Nosso caixa ficou bem debilitado por uns três meses e aprendemos que o nosso fluxo de caixa não estava adequado para este tipo de eventualidade...fizemos alguns trabalhos de desenvolvimento de software para terceiros para ter entrada de dinheiro por outros meios e tentar ajustar as finanças do nosso negócio original. Outra alternativa, foi estabelecer uma parceria com um fornecedor diferente, que antes não comprávamos e mudar nossa linha de produtos como meio de ter crédito, vender e ajustar o nosso caixa [...].

Foram vários os aspectos afetivos, sentimentos, consequentes destes momentos difíceis. O empreendedor narra que, inicialmente, sentiram muita raiva do processo burocrático adotado pela RF. Se sentiram injustiçados e humilhados pela maneira com que foram tratados, visto que, mesmo com provas cabais de que os produtos eram idôneos, ainda passaram pelo constrangimento de serem categorizados como contrabandistas. Este período também pode ser

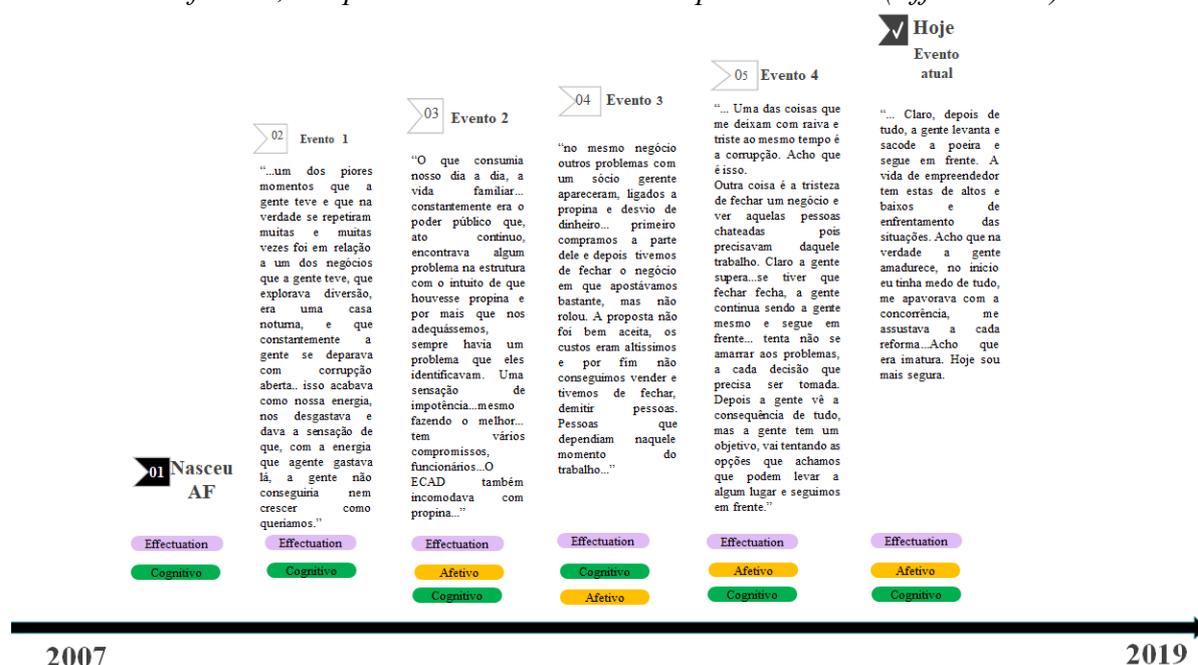
descrito como de muito medo de ter de encerrar as atividades do negócio, dispensar funcionários e que a renegociação com os clientes prejudicados viesse a gerar demandas judiciais. Conforme o respondente, foi “desesperador aquele período”.

Evidentemente, que os momentos em que se exige resiliência dos empreendedores são também de reflexão e aprendizado. O respondente declara, que aprenderam a ajustar um bom fluxo de caixa, estabelecer reservas para contingências e valorizar as pessoas que estiveram juntos, enfrentando estes incidentes. Adicionalmente, ficou definido um seguro, específico para se precaver contra prejuízos eventuais e ressarcimento de clientes e demais *stakeholders*.

Entrevistado: Sul_AF09

A empresa AF foi criada em 2007 na região Sul do país. A *startup* possui seis outros sócios diretos, além da fundadora, respondente da pesquisa, e compõe um dos múltiplos empreendimentos que faz parte do portfólio empreendedor da entrevistada. A *startup*, foco desta entrevista, é da área de tecnologia e possui uma plataforma, baseada na Internet, e aplicativo para gerenciamento restaurantes e *deliveries* que objetivam efetivar vendas online. E começou assim:

A coisa foi se aperfeiçoando ao longo do tempo. Não formalizamos nada. Só recentemente, com a chegada de outros sócios fomos estruturando o negócio e estabelecemos algumas coisas a serem observadas ao longo do tempo. A cada mês observamos o caixa e temos a nítida impressão do mês anterior. Ai projetamos os meses posteriores... A gente até faz um planejamento, mas já na primeira semana já tem adaptações. Na medida em que vários dos nossos negócios foram se consolidando fomos aumentando, conforme uma demanda que identificamos. Quando começamos nosso primeiro negócio nós tivemos um investidor anjo que observava o caixa, balancetes, fazia questão de olhar a parte administrativa do negócio, inclusive os aconselhando em relação a outras possíveis novas oportunidades de negócio. Tão logo o negócio se estabeleceu, pagamos a parte dele investida e ele se retirou do negócio. Mas a estratégia não era formal, era por vermos determinadas oportunidades. (Effectuation)



Acerca de sua história empreendedora e sobre o lhe dá mais prazer no processo empreendedor, a respondente atribui a independência de decidir os rumos que se quer tomar, ver que as ações,

no sentido de treinamento das equipes, resultaram em independência das equipes. Há a sensação de que cada um trabalha de maneira eficiente e isso é visto como muito legal de ver. Observar a consolidação das coisas, as pequenas conquistas, seu eficiente funcionamento e saber que foi a ação combinada de esforços que gerou isso. Outro ponto, diz respeito ao processo de continuamente aprender como melhorar mais e mais o negócio, tentar fazer coisas diferentes e vir a gerar maior produtividade e ao mesmo tempo ver isso refletido na satisfação das equipes (*Effectuation/cognição*).

Sobre a sua visão de que há necessidade de constantemente estar se aperfeiçoando e fazendo cursos de gestão a empreendedora esclarece:

Fiz cursos de coach para atendimento ao cliente, recentemente fiz um curso na FGV destinado a mulheres empreendedoras (10 mil mulheres) que me atualizou a como administrar melhor o negócio e fez muita diferença na minha forma de gerir. Ali eu percebi várias carências que precisávamos ajustar, principalmente em relação aos recursos humanos, que faltava ter um ajuste mais profissional da empresa como um todo e cada negócio em particular. (Causation, cognitivo).

Ao descrever um momento que tenha sido crítico, com percepção de risco e que dependia dela, empreendedora, para buscar uma solução, ela menciona um conjunto de fatos concatenados relativos a episódios envolvendo corrupção de entes públicos que exigiam propinas, problemas relativos a sócios que desviavam valores das atividades e as consequências destes fatos, que resultaram no fechamento de um dos negócios, na demissão das pessoas e no enfrentamento das consequências desta tomada de decisão (*Effectuation/cognitivo*).

No tocante aos aspectos afetivos, a empreendedora descreve aqueles momentos como muito difíceis, principalmente pela tristeza envolvida ao ter que demitir pessoas que dependiam daquele trabalho.

[...] uma das coisas que me deixam com raiva e triste ao mesmo tempo é a corrupção. Acho que é isso. Outra coisa é a tristeza de fechar um negócio e ver aquelas pessoas chateadas pois precisavam daquele trabalho. Claro a gente supera...se tiver que fechar fecha, a gente continua sendo a gente mesmo e segue em frente [...]. (afetivo)

No entanto, a vida empreendedora exige resiliência e a empreendedora aponta que cresceu como pessoa, desenvolveu características de resiliência ao passar por estas situações. Ela relata:

[...] a gente continua sendo a gente mesmo e segue em frente... tenta não se amarrar aos problemas, a cada decisão que precisa ser tomada. Depois a gente vê a consequência de tudo, mas a gente tem um objetivo e segue em frente... claro, depois de tudo, a gente levanta e sacode a poeira e segue em frente. A vida de empreendedor tem estas de altos e baixos e de enfrentamento das situações. Acho que na verdade a gente amadurece, no início eu tinha medo de tudo, me apavorava com a concorrência, me assustava a cada reforma...Acho que era imatura. Hoje sou mais segura. (Effectuation, afetivo cognitivo)

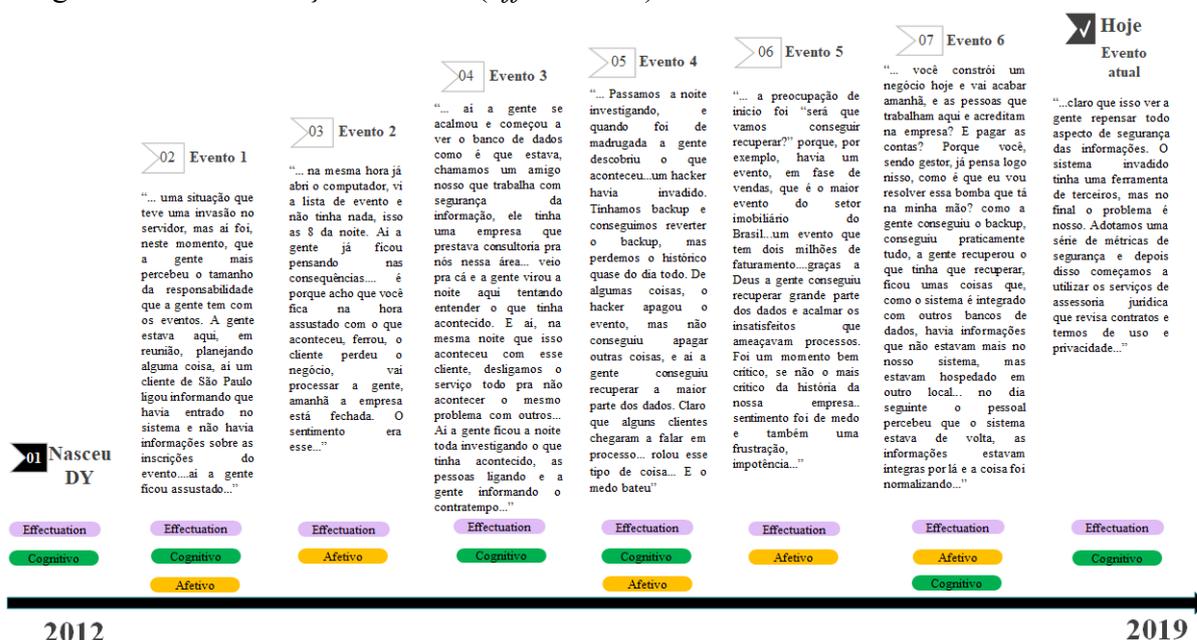
REGIÃO NORDESTE

Entrevistado: Nordeste_DY10

A DY iniciou suas atividades em 2012 e possui, além do fundador, respondente desta pesquisa, outro sócio. A *startup* é da área de informática e criou como produto principal uma plataforma Web para a criação e gestão de eventos científicos, totalmente customizável.

O agora graduado em Sistemas de Informação, estava ainda na graduação, cursando uma disciplina de Gestão de Projetos, quando teve a missão de estruturar um evento da própria faculdade e, como consequência, desenvolveu um software para gerenciar este evento, desde inscrições, pagamento e emissão de certificados, dentre outras funcionalidades. A experiência que teve com a organização em si serviu para que vislumbrasse que poderia ser uma oportunidade de criar um negócio. Ele havia percebido os problemas, tinha vivenciado as dificuldades que um organizador de evento tem, e começou a perceber que a sua ferramenta poderia atender outros organizadores de eventos.

Com um movimento crescente de *startups* em seu Estado, a profusão de eventos que proporcionavam oportunidades de mostrar projetos e ideias inovadoras, ganhar prêmios e ainda atrair investidores, dispostos a investir nos negócios, o empreendedor, se envolveu neste meio, vindo a ser premiado em um destes eventos, o que lhe deu visibilidade e ânimo. Estabelecida uma primeira parceria, a empresa iniciou atividades, outras parcerias foram aparecendo e hoje o negócio está com atuação nacional (*Effectuation*).



Ao ser inquirido acerca de ter elaborado algum planejamento formal do seu negócio, alega que foi elaborado um Canvas para participar de um edital de *startups*, mas, posteriormente, não foi aplicado como métrica de crescimento, definição de público alvo ou de resultados financeiros. Conforme sua concepção, eles tem pensado em um planejamento estratégico e, para tanto, tem buscado informações de como realizar de forma eficiente. Por hora, muitas das coisas são feitas com base em tentativa e erro e, assim se segue (*Effectuation*).

De maneira semelhante, ao ser questionado se acredita que as suas capacidades, formação acadêmica ou visão de negócio são suficientes para o crescimento futuro ou pensa que precisa de outros para que isso ocorra, ele afirma que estão cientes que em determinado momento precisarão dar um salto e atrair um investidor, no entanto, por hora eles decidiram não buscar este tipo de parceria, por entenderem que a *startup* ainda precisa estar melhor ajustada para ser atrativa (*Effectuation*).

Ao relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para gerar uma solução minimamente viável, ele descreve que um problema de invasão de sistema por um hacker foi um dos eventos mais críticos que eles vivenciaram. Ele descreve da seguinte forma:

[...] uma situação que teve uma invasão no servidor, mas aí foi, neste momento, que a gente mais percebeu o tamanho da responsabilidade que a gente tem com os eventos. A gente estava aqui, em reunião, planejando alguma coisa, aí um cliente de São Paulo ligou informando que havia entrado no sistema e não havia informações sobre as inscrições do evento...aí a gente ficou assustado na mesma hora já abri o computador, vi a lista de evento e não tinha nada, isso as 8 da noite. Aí a gente já ficou pensando nas consequências...porque acho que você fica na hora assustado com o que aconteceu... 'ferrou, o cliente perdeu o negócio, vai processar a gente, amanhã a empresa está fechada.' O sentimento era esse. Aí a gente se acalmou e começou a ver o banco de dados como é que estava, chamamos um amigo nosso que trabalha com segurança da informação, ele tinha uma empresa que prestava consultoria pra nós nessa área... veio pra cá e a gente virou a noite aqui tentando entender o que tinha acontecido. E aí, na mesma noite que isso aconteceu com esse cliente, desligamos o serviço todo pra não acontecer o mesmo problema com outros...a gente ficou a noite toda investigando o que tinha acontecido, as pessoas ligando e a gente informando o contratempo. Passamos a noite investigando, e quando foi de madrugada a gente descobriu o que aconteceu...um hacker havia invadido. Tínhamos backup e conseguimos reverter o backup, mas perdemos o histórico quase do dia todo. De algumas coisas, o hacker apagou o evento, mas não conseguiu apagar outras coisas, e aí a gente conseguiu recuperar a maior parte dos dados. Claro que alguns clientes chegaram a falar em processo... rolou esse tipo de coisa... E o medo bateu. A preocupação de início foi 'será que vamos conseguir recuperar?' porque, por exemplo, havia um evento, em fase de vendas, que é o maior evento do setor imobiliário do Brasil...um evento que tem dois milhões de faturamento....graças a Deus a gente conseguiu recuperar grande parte dos dados e acalmar os insatisfeitos que ameaçavam processos. Foi um momento bem crítico, se não o mais crítico da história da nossa empresa [...]. (Effectuation/Afetivo)

O relato também é rico ao expor os aspectos afetivos, os sentimentos predominantes naqueles momentos em que estavam tentando resolver o incidente:

[...] o sentimento foi de medo e também uma frustração, impotência... você constrói um negócio hoje e vai acabar amanhã, e as pessoas que trabalham aqui e acreditam na empresa? E pagar as contas? Porque você, sendo gestor, já pensa logo nisso, como é que eu vou resolver essa bomba que tá na minha mão?(Afetivo)

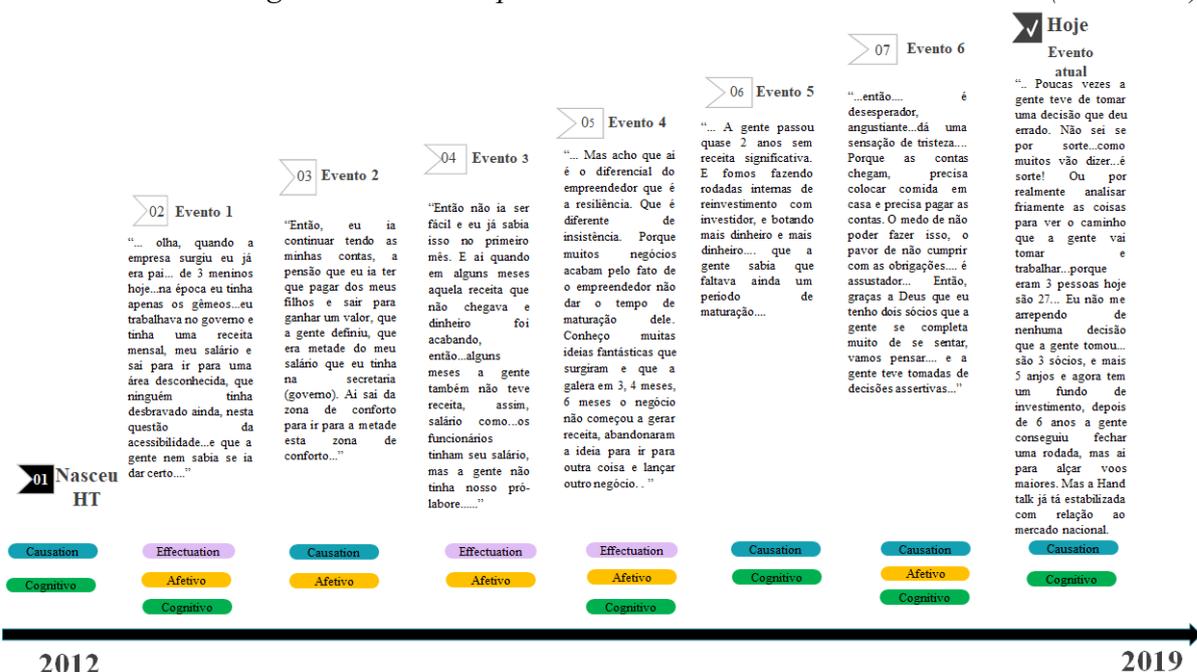
Resolvida a situação, o empreendedor admite que foi um grande aprendizado, no sentido de se estabelecer parâmetros mais rígidos de segurança de dados, inclusive com a contratação de assessoria jurídica para auxiliar a elaboração de contratos, termos de uso e a privacidade

Entrevistado: Nordeste_HT11

A empresa HT foi aberta em 2012 na região Nordeste do país. A empresa possui, além do respondente, três sócios fundadores, seis sócios investidores e um fundo de investimento e hoje é uma *startup* referência, no mercado nacional, no quesito da acessibilidade digital, mas em vias de atuar em outros países de língua portuguesa e no mercado americano. Como empreendedores, o desafio na HT tem sido se reinventar diariamente, renovar o modelo de negócio e a maneira de se fazer negócios de forma a estar constantemente se aperfeiçoando, buscar novas soluções e se propor a solucionar problemas antes que ocorram. Com metodologias que visam estabelecer objetivos e resultados chave, as mudanças são constantes,

com vistas a estar sempre ajustando e criando métricas e frameworks para balizar as decisões. Ou como descreve o respondente:

A ideia da HT surgiu mais como um desafio tecnológico, ver se a gente conseguia fazer funcionar... do que como negócio. E aí quando a gente começou e apresentou em eventos onde a gente conseguiu investimento anjo, a gente foi descobrindo realmente como transformar isso numa empresa e um negócio que faturasse e gerasse receita.”(Effectuation)... o desafio da HT foi ainda maior porque não se tratava apenas de negócio. Provar um modelo de negócio que não existia com uma tecnologia que ninguém tinha ouvido falar ainda, então a gente teve de se autodescobrir muito. Empreender tem muito isso, a vida de empreendedor é uma montanha russa: tem que dia que você chega no escritório feliz e sai p. da vida e triste... (Effectuation/ afetivo). nós somos um empreendimento social e como negócio social, na balança a gente pesa os dois: a receita e o impacto. A gente não visa só a receita e perde a visão do impacto, e não visualiza só o impacto e perde a questão da receita. Nem missionário; nem mercenário. A gente ataca neste problema educacional e de acessibilidade (Causation).



O empreendedor relatou que o negócio iniciou com apenas uma ideia e um desafio tecnológico, avaliar se era possível fazer funcionar, muito do que um negócio que fosse viável. E aí começou e apresentou em eventos onde se conseguiu investimento anjo e se foi descobrindo como transformar aquela ideia de beneficiar uma parcela da população que necessitava ter acessibilidade à tecnologia, e finalmente gerar uma empresa e um negócio que faturasse e gerasse receita (*Effectuation*).

Quando perguntado se ele pensava que os recursos iniciais foram um fator limitante para a evolução da empresa ele respondeu que não pensa desta forma:

[...] pelo pouco de experiência que a gente já tem, ou tinha, inclusive de outras empresas que a gente conhece, de bons empreendedores, mas que tiveram acesso muito cedo a dinheiro eu acho que isso prejudica. Porque você só acaba sabendo trabalhar quando tem dinheiro. Para poder pôr na empresa ou pagar pelos serviços executados por alguém. A gente teve de se virar. Então, o pouco que a gente tinha no início hoje foi extremamente educador para a gente possa trabalhar hoje com dinheiro e saber aplicar nos lugares certos e nos esforços certo. Eu conheço muitas empresas, startups que tiveram acesso, de cara, a 500 mil, 600 mil e na primeira dificuldade de execução, foram e contrataram

alguém que sabe executar... por ter dinheiro vai e gasta. A gente teve de se virar, produzir nossas próprias ferramentas e isso hoje faz muita diferença. O dinheiro que a gente tem de investimento é focado no que é necessário para que a empresa dê uma crescida significativa. Porque o desafio aqui a gente realiza todos os dias. E se a gente fosse, para cada dificuldade que a gente tivesse, fosse pegar o dinheiro, contratar um especialista ou uma solução pronta para que a gente pudesse executar o serviços com qualidade...com o dinheiro fica fácil...acaba que se você tem o dinheiro, consegue aplicar e acho que isso, para a educação do empreendedor, é ruim. (Effectuation)

Em relação ao momento crítico vivenciados, o empreendedor assim o descreve, como tendo um impacto na sua vida:

[...] olha, quando a empresa surgiu eu já era pai... de 3 meninos hoje...na época eu tinha apenas os gêmeos...eu trabalhava no governo e tinha uma receita mensal, meu salário e saí para ir para uma área desconhecida, que ninguém tinha desbravado ainda, nesta questão da acessibilidade...e que a gente nem sabia se ia dar certo.... Então, eu ia continuar tendo as minhas contas, a pensão que eu ia ter que pagar dos meus filhos e sair para ganhar um valor, que a gente definiu, que era metade do meu salário que eu tinha na secretaria (governo). Aí saí da zona de conforto para ir para a metade esta zona de conforto. Então não ia ser fácil e eu já sabia isso no primeiro mês.... E aí quando em alguns meses aquela receita que não chegava e dinheiro foi acabando, então...alguns meses a gente também não teve receita, assim, salário como...os funcionários tinham seu salário, mas a gente não tinha nosso pró-labore... é desesperador, angustiante...dá uma sensação de tristeza.... Porque as contas chegam, precisa colocar comida em casa e precisa pagar as contas. O medo de não poder fazer isso, o pavor de não cumprir com as obrigações.... é assustador. (Causation, afetivo)

Ao ser perguntado se tomaria alguma decisão diferente dentre aquelas que tomou ao iniciar, persistir no negócio e diante dos incidentes críticos relatados, ele argumenta que sua história empreendedora tem sido construída por meio da resiliência, da superação das dificuldades, da construção de desafios a serem, diariamente, suplantados:

Desde quando decidi sair da secretaria de governo. Eu acho que é até fácil para dizer isso, já que deu certo. Talvez se não tivesse dado certo eu podia ter outra opinião. Mas eu gosto de me arrepender de ter tentado. Quando eu saí da secretaria, o secretario veio me dizer...você vai deixar aqui, vai arriscar nesta história de startup de fazer aplicativo...vou e se não der certo eu volto para trabalhar aqui. Mas, assim, eu prefiro sair para arriscar... eu não me arrependo de absolutamente nenhuma decisão que a gente tomou. (Effectuation/afetivo)

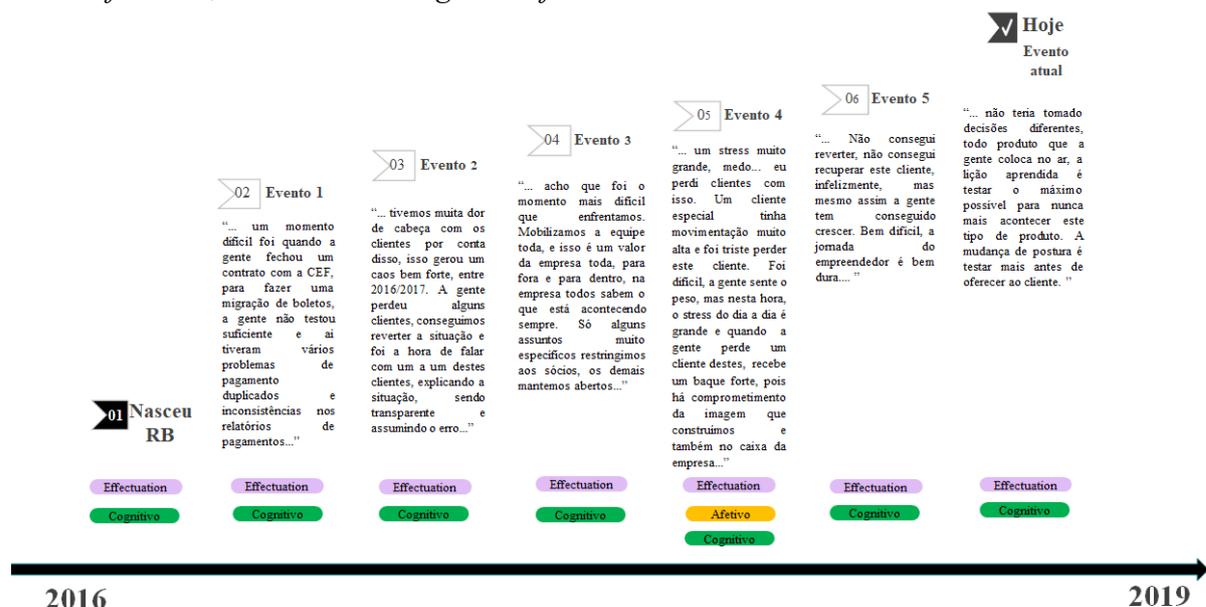
Se pode inferir, com base nos dados, que dependendo dos eventos, os aspectos afetivos e cognitivos se alternam quando do enfrentamento de situações vivenciadas. De maneira equivalente, seus comportamentos na concepção, planejamento, administração e ações do negócio, se alternam entre o *Causation* e o *Effectuation*, conforme as situações exijam atitudes, ações ou decisões diferentes.

Entrevistado: Nordeste_RB12

A *startup* RB iniciou sua trajetória empreendedora em setembro de 2016, em Teresina, na região Nordeste do Brasil. A *startup* conta com dois outros sócios, além do fundador, respondente da pesquisa que relata que a abertura do negócio veio por meio do aproveitamento de uma oportunidade de mercado identificada, em conformidade com suas expertises na área de informática. A *startup*, com atuação em diversos Estados da Federação, é uma *fintech* área de tecnologia e faz a administração, desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma plataforma de

gestão de cobrança e pagamentos de boletos bancários com plataforma Web e por meio de aplicativos.

Sendo formado em computação e trabalhando com Internet desde 2002, Em 2005 eu assumi meu primeiro empreendimento, uma agencia de publicidade, desenvolvendo software na área de design gráfico e de gestão, e segui até 2015 neste negócio. A RB se originou de um dos trabalhos que desenvolvemos, na época, para uma empresa na área de gestão de pagamento de boletos bancários, que acabou encerrando atividades e, em 2016, estruturamos a startup, com base em uma carteira de clientes que compramos, mas a coisa não foi tão simples e tivemos de tentar várias coisas diferentes até ajustarmos um modelo de negócio e poder migrar de uma proposta regional para termos hoje uma capilaridade nacional em onze Estados do Brasil e com convenio com quatro grandes instituições bancárias. Já em 2017, recebemos aceleração, com aporte de capital, gerando grandes impactos na empresa para a definição do negócio, criação de estratégias de marketing e vendas. Mas temos este espírito de continuamente testar coisas diferentes, ver onde dá e seguir em frentes.



No que se refere ao parâmetro para definir a presença de parceiros do negócio, o empreendedor declara que procura observar a história anterior deles, a experiência de gestão e o network que eles possam trazer para a empresa. Ele afirma que prefere não receber dinheiro pelo dinheiro, pois acredita em ter critérios como o Smart Money, que é o apoio que eles podem ofertar na gestão do negócio e o quanto pode ser agregado por estes, por ter experiências de mercado. Os demais parceiros, são agregados e valorizados por um conjunto de valores, que sejam semelhantes aos adotados pela *startup*.

Na história empreendedora de qualquer *startup* nem tudo sai como planejado e por vezes o empreendedor se confronta com problemas, momentos críticos, que o obrigam a “pilotar o avião” e tentar solucionar os contratemplos. Um destes eventos difíceis o respondente narra da seguinte forma:

[...] um momento difícil foi quando a gente fechou um contrato com a CEF, para fazer uma migração de boletos, a gente não testou suficiente e aí tiveram vários problemas de pagamento duplicados e inconsistências nos relatórios de pagamentos. Tivemos muita dor de cabeça com os clientes, por conta disso e isso gerou um caos bem forte, entre os anos de 2016/2017. A gente perdeu alguns clientes, conseguimos reverter a situação e foi a hora de falar com um a um destes clientes, explicando a situação, sendo transparente e assumindo o erro. acho que foi o momento mais difícil que enfrentamos.

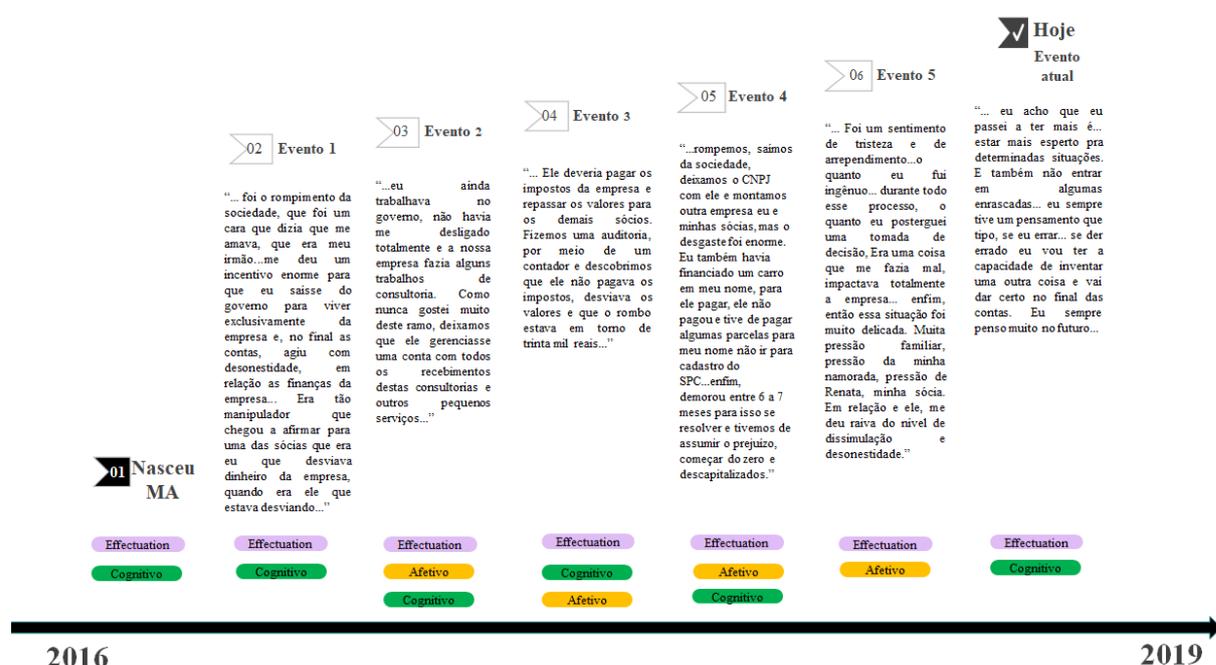
Mobilizamos a equipe toda, e isso é um valor da empresa toda, para fora e para dentro, na empresa todos sabem o que está acontecendo sempre. (Effectuation/ cognitivo)

No tocante aos aspectos afetivos, o empreendedor descreve este período como de muito stress e medo. Foram perdidos clientes e dentre estes um deles representava uma conta bastante vultosa e isso acaba abalando a imagem construída e, conseqüentemente, o caixa da empresa. (Afetivo). Entretanto, o respondente não enxerga outro caminho que pudesse ter evitado as decisões que foram tomadas a não ser, hoje, adotar procedimentos de efetivar exaustivos testes de qualquer modificação a ser adotada na plataforma, antes que chegue ao cliente.

Entrevistado: Nordeste MA13

A MA é uma *startup* da área de tecnologia e desenvolve soluções de Design Thinking, mapeamento tendências de consumo e comportamentos do consumidor, estruturação de negócios e implantação de governança, gerenciamento de crise e administração de redes sociais. Iniciou a sua trajetória em outubro de 2016, na região Nordeste do país e possui, além do respondente da pesquisa, quatro outras sócias.

[...]eu vim de uma empresa júnior, participei da criação da Federação de empresa Junior daqui, então, minha experiência com o empreendedorismo nasceu de lá. Foi a primeira fase que eu tive da vida e, antes, eu não acreditava que tinha características empreendedoras, trabalhei no governo ajudando a desenvolver o empreendedorismo e depois saí para montar a minha empresa... e hoje, depois de várias remodelações, a MA é uma empresa que trabalha com a área e inovação, tanto voltado para parte de comunicação, tanto voltado para parte de estratégia e modelagem de negócios... o próprio nome da empresa denota a nossa equipe como uma mistura de talentos, experiências e habilidades...está sendo uma experiência fantástica, estou gostando muito, tem suas dificuldades, tem seus problemas, mas está sendo um momento de muito aprendizado pra mim. Acho que cresci muito desde que tomei a decisão de ser empreendedor. (Effectuation)



O respondente informa que nunca criou um plano de negócio formal para a empresa. Em 2017, quando se pensou em estruturar um planejamento estratégico, reorganizar a empresa, estabelecer métricas e definir um mercado alvo um pouco mais amplo que o local, explorando

possibilidades em outros Estados, se deparou com o *Effectuation* e viu que não precisaria formalizar nada, neste momento, e que poderiam fazer a expansão do negócio mediante a formalização de parcerias. Mas relata que há um planejamento, ano a ano, mas nada muito estruturado.

Ao relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar alternativas para a solução, ele mencionou que tiveram o rompimento com um dos sócios e que o período foi bastante difícil, dado que o caso envolveu questões de desvios financeiros, problemas de caixa decorrentes e também comprometimento da imagem pessoal dos sócios. A MA, nasceu deste rompimento e representou um reinício de vida empreendedora. Ele descreve assim este incidente:

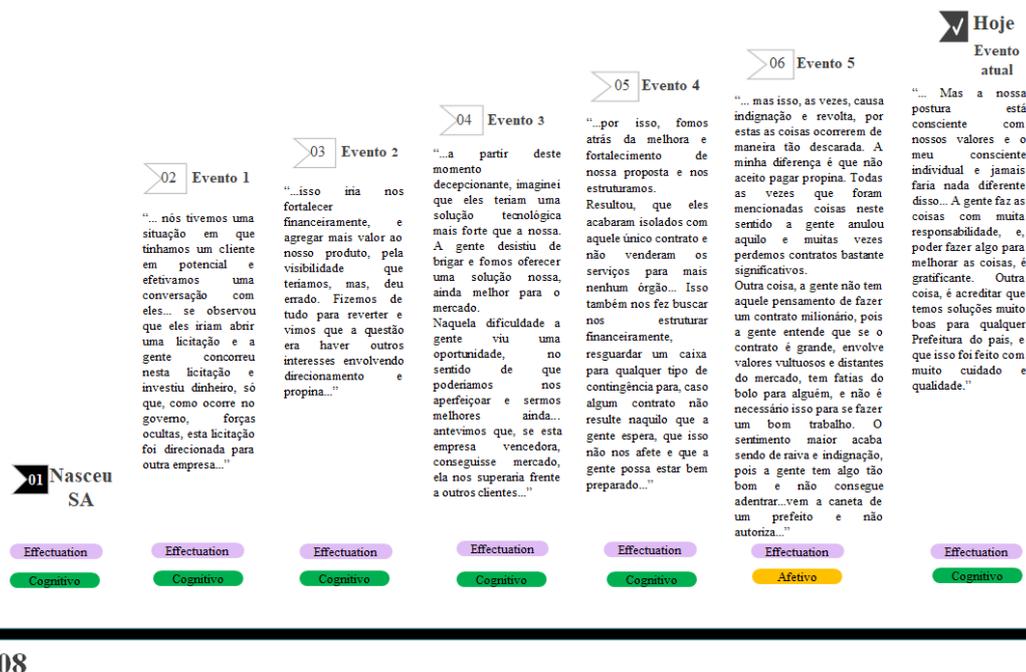
Foi o rompimento da sociedade, que foi um cara que dizia que me amava, que era meu irmão...me deu um incentivo enorme para que eu saísse do governo para viver exclusivamente da empresa e, no final as contas, agiu com desonestidade, em relação as finanças da empresa... Era tão manipulador que chegou a afirmar para uma das sócias que era eu que desviava dinheiro da empresa, quando era ele que estava desviando... eu ainda trabalhava no governo, não havia me desligado totalmente e a nossa empresa fazia alguns trabalhos de consultoria. Como nunca gostei muito deste ramo, deixamos que ele gerenciasse uma conta com todos os recebimentos destas consultorias e outros pequenos serviços...ele deveria pagar os impostos da empresa e repassar os valores para os demais sócios. Fizemos uma auditoria, por meio de um contador e descobrimos que ele não pagava os impostos, desviava os valores e que o rombo estava em torno de trinta mil reais...rompemos, saímos da sociedade, deixamos o CNPJ com ele, e montamos outra empresa, eu e minhas sócias, mas o desgaste foi enorme. Eu também havia financiado um carro em meu nome, para ele pagar, ele não pagou e tive de pagar algumas parcelas para meu nome não ir para cadastro do SPC...enfim, demorou entre 6 a 7 meses para isso se resolver e tivemos de assumir o prejuízo, começar do zero e descapitalizados [...]. (Effectuation/ afetivo/ cognitivo)

Os aspectos afetivos envolvidos na vivência destes momentos e na resolução deles implicou fortemente no emocional do respondente. Ele reconhece que tristeza pela falta de confiança rompida e pela ingenuidade em ter aceitado tantos desvio de conduta foram predominantes. Mas reitera ter sentido muita raiva pelo nível de dissimulação e desonestidade do antigo sócio. Hoje, admite que aprendeu lições importantes e reforçou a ideia que sempre teve de errar, aprender e depois se reinventar enquanto pessoa e empreendedor.

Entrevistado: Nordeste_SA14

A empresa SA, é da área de informática, foi fundada em 2008 na região Nordeste do país e desenvolve soluções em software de gestão de saúde pública e georreferenciamento na atenção básica de saúde. A empresa não possui sócios e é inteiramente administrada pelo empreendedor, respondente da pesquisa. Seu início é descrito pelo seu fundador da seguinte maneira:

Meu negócio é voltado para saúde pública. Desenvolvimento de softwares e sistemas para a saúde pública. Desde muito novo eu pensei em fazer alguma coisa, com treze anos eu ajudava meu irmão em uma banca de revista, na parte de gestão. Entrei para o serviço público e trabalhava, meio período. Na outra metade do dia, eu fazia o desenvolvimento de sistemas em que tive contato com esta realidade de soluções voltadas para saúde. Na medida em que o espírito empreendedor me consumiu, vi que deveria optar por um dos caminhos e escolhi me exonerar do serviço público e me dedicar inteiramente a este negócio.



O modelo de negócio adotado não foi formado de imediato, mas, sim, adaptado e modificado na medida em que o negócio progredia. Por fim decidiu-se não oferecer um produto ou software, mas uma solução onde os clientes remuneraram um valor mensal de licença, com garantia de suporte vinte e quatro horas, os desenvolvimentos e qualquer ajustes necessários nas funcionalidades. O mesmo modelo, prevê a busca de parcerias estratégicas, como forma de complementar soluções e a busca ativa de investidores, como meio de encontrar outros mercados (*Effectuation*).

Mesmo tendo a consciência da utilidade do produto em otimizar e melhorar a eficiência de todo o fluxo do paciente, frente aos atendimentos de saúde pública e oferecer soluções para as prefeituras, ainda assim houve um momento crítico na história da SA, e foi relatada desta maneira pelo fundador, que teve de tomar ações corretivas para solucionar:

[...] nós tivemos uma situação em que tínhamos um cliente em potencial e efetivamos uma conversação com eles... se observou que eles iriam abrir uma licitação e a gente concorreu nesta licitação e investiu dinheiro, só que, como ocorre no governo, forças ocultas, esta licitação foi direcionada para outra empresa. Isso iria nos fortalecer financeiramente, e agregar mais valor ao nosso produto, pela visibilidade que tínhamos, mas, deu errado. Fizemos de tudo para reverter e vimos que a questão era haver outros interesses envolvendo direcionamento e propina.. a partir deste momento decepcionante, imaginei que eles teriam uma solução tecnológica mais forte que a nossa. A gente desistiu de brigar e fomos oferecer uma solução nossa, ainda melhor para o mercado. Naquela dificuldade, a gente viu uma oportunidade, no sentido de que poderíamos nos aperfeiçoar e sermos melhores ainda [...].

Em relação aos aspectos afetivos, que destes momentos derivaram, o empreendedor descreve estes fatos como dignos de indignação e raiva, no entanto, a postura pessoal e empresarial está consciente dos seus valores éticos e não acredita que colaborar com a propina venha a ter qualquer coisa positiva (Afetivo).

A gente faz as coisas com muita responsabilidade, e, poder fazer algo para melhorar as coisas, é gratificante. Outra coisa, é acreditar que temos soluções muito boas para qualquer Prefeitura do país, e que isso foi feito com muito cuidado e qualidade.

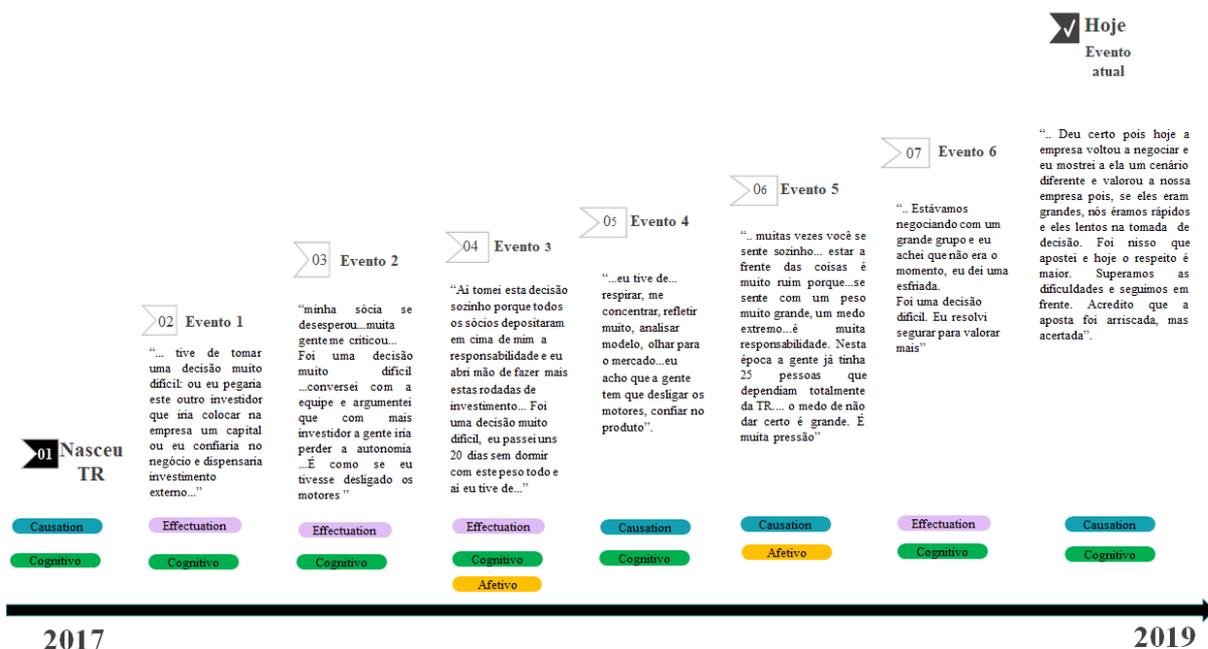
Hoje o empreendedor se assume como mais preparado para enfrentar as dificuldades, aprendendo com elas.

Entrevistado: Nordeste_TR15

A empresa TR foi criada em 2017 na região Nordeste do país. A empresa conta além do fundador, respondente da pesquisa, com mais dois sócios e um investidor. A *startup* é da área de informática cujo objetivo é o ensino de robótica educacional e princípios de programação destinado ao público infantil.

É o seguinte, quando eu planejei a TR, eu pensei em três rodadas de investimento: primeira 25%, a segunda 10% e a terceira 5%. Em 2017 eu tive de tomar uma decisão muito difícil: ou eu pegaria este outro investidor que iria colocar na empresa um capital ou eu confiaria no negócio e dispensaria investimento externo. A gente é capaz de se movimentar sozinho. A minha sócia se desesperou...Muita gente me criticou na época pois eu defendia que tínhamos de aumentar as vendas... Foi uma decisão muito difícil porque eu conversei com a equipe e argumente que com mais investidor a gente iria perder a autonomia e aí essa autonomia poderia colocar em cheque a relação com a equipe. Porque não é mais o que eu quero. Hoje é o que eu quero com a equipe. É como se eu tivesse desligado os motores e falado...com a velocidade que está a gente não consegue chegar ao outro lado pois não tem mais gasolina. Aí tomei esta decisão sozinho porque todos os sócios depositaram em cima de mim a responsabilidade e eu abri mão de fazer mais estas rodadas de investimento.

Foi quando eu peguei o meu carro e rodei quase todo nordeste e em três meses eu consegui vender 15 escolas. Eu mesmo vendendo. Isso valorou muito a empresa, não só a questão financeira, mas eu quero te dizer que se manteve os valores. Foi uma decisão muito difícil, eu passei uns 20 dias sem dormir com este peso todo e aí eu tive de respirar, me concentrar, refletir muito, analisar modelo, olhar para o mercado...eu acho que a gente tem que desligar os motores, confiar no produto. Em princípio estávamos negociando com um grande grupo e eu achei que não era o momento, eu dei uma esfriada. Foi também uma decisão difícil. Eu resolvi segurar para valorar mais. Deu certo, pois hoje a empresa voltou para novas negociações e eu mostrei a ela um cenário diferente e valorou a nossa startup. Em termos de mercado, estimo que crescemos na ordem de 27% Mostrei que, se eles eram grandes, nós éramos rápidos e eles lentos na tomada de decisão. Foi nisso que apostei e hoje o respeito é maior. Superamos as dificuldades e seguimos em frente. Acredito que a aposta foi arriscada, mas acertada.



O empreendedor vivenciou diferentes situações desde a concepção da ideia de abrir um negócio até o momento atual. Relatou cenas complexas, cujas decisões contrariaram pessoas envolvidas no processo, entretanto, desafiou de maneira ousada, apoiadas em pesquisas, mas também em suas convicções.

Relata que a TR veio da teoria para a prática, foi desenhado anteriormente todas as estratégias de crescimento e definido o público alvo no qual o produto seria destinado. O planejamento inicial bateu 90% com a realidade de mercado. O que não bate foi a parte de vendas pois anteriormente ele havia desenhado equipe de vendedores e na prática isso foi cortado para uma estratégia em que as escolas vem procurar o produto. Ele afirma que fez o contrário, adequou o cliente para a *startup*, pois acredita nas competências e a empresa já possui e há a necessidade de valorar uma ideia para ficar fundamentada. A questão da robótica está crescendo, então precisa ser muito bem organizado, lógica e transparente. Afirma que desta forma fez toda diferença porque agregou valor a ideia (*Causation*).

Para que uma ideia saia do papel e nasçam outras, o respondente afirma que uma das principais características de um empreendedor é a resiliência. Hoje a TR tem, além de franquias, dois produtos novos: uma franquia de cursos de inglês com o objetivo de tornar a *startup* bilíngue e os Pais da Robótica. Essa segunda propicia a compra de kits da TR para trabalhar com a robótica em casa, corroborando com a missão da *startup* que é a de promover a tecnologia na interface educação – tecnologia (*Causation/cognitivo*).

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor assim o descreve:

[...] assim muitas vezes você se sente sozinho. Estar à frente das coisas às vezes é muito ruim porque...você se sente sozinho, com sensação de um peso muito grande, um medo extremo...é muita responsabilidade. Nesta época a gente já tinha 25 pessoas que dependiam totalmente da TR.... o medo de não dar certo é grande. É muita pressão. Tem que ter estômago. Até os sócios criticaram bastante, ficaram com receio de perder seu trabalho, de que a empresa viesse a falir. (Afetivo)

Quando perguntando se faria algo diferente do que fez até o momento, o empreendedor afirmou que não.

Teria tomado exatamente a mesma decisão. Fui muito criticado no início, por pessoas experientes, mas eu sempre optei pela coisa diferente. Acho que você agrega valor quando faz isso. (Cognitivo)

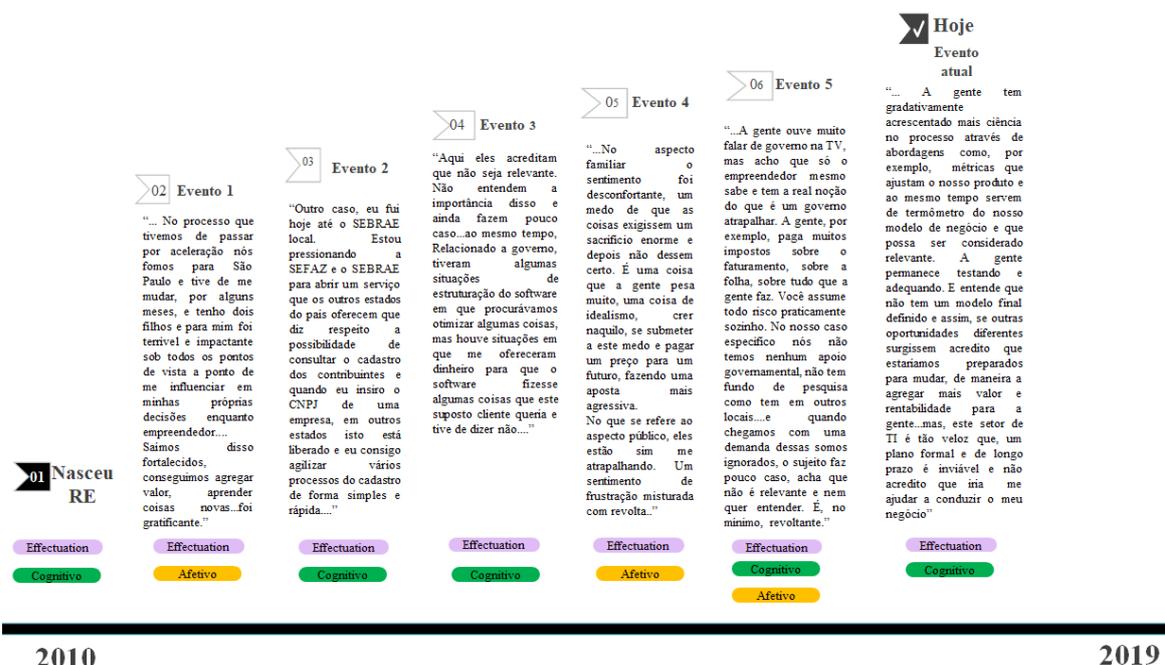
Ao ser questionado se havia elaborado um plano de negócios formal e se entendia ter sido relevante para atrair investidores, o empreendedor afirmou que havia criado um plano de negócio detalhado, com fluxos de processos bem definidos e com demonstrações financeiras suficientemente detalhadas para atração de eventuais investidores.

Entrevistado: Nordeste_RE16

A empresa RE foi criada em 2010 na região Nordeste do Brasil. Além do fundador, respondente da pesquisa, a *startup* possui apenas mais um sócio, no entanto se mantém aberta a parcerias e investimento, desde que o novo sócio se adequa às características dos sócios e que o valor possa ser considerado de interesse. A *startup* é da área de informática e oferece ao mercado um software ERP para automação e gestão de serviços de entrega de gás, GLP.

O empreendedor relata que gosta de abraçar novos desafios, estar em busca de coisas novas, fazer diferente e impactar outras pessoas, no sentido de mudar um pouco os seus destinos. Isso tem sido motivador, e sua história empreendedora reflete um pouco esta dinâmica de criar negócios e se manter em constante processo de inovação:

Eu já tive outras empresas, outros negócios e nesta empresa a gente passou por fases de projeto e estamos nesta fase que eu chamo de startup, onde buscamos alavancar de forma acelerada o nosso negócio, mas nunca fizemos um Plano de Negócio formal. Este setor de tecnologia é tão veloz, é tão dinâmico que hoje eu sei que fazer um plano de negócio formal e de longo prazo é inviável e não acredito que pudesse ter me ajudado para conduzir o meu negócio... A gente tem gradativamente acrescentado mais ciência no processo através de abordagens como, por exemplo, métricas que ajustam o nosso produto e ao mesmo tempo servem de termômetro do nosso modelo de negócio e que possa ser considerado relevante. A gente permanece testando e adequando. E entende que não tem um modelo final definido e assim, se outras oportunidades diferentes surgissem acredito que estaríamos preparados para mudar, de maneira a agregar mais valor e rentabilidade para a gente. (Effectuation)



A empresa, ao pensar em estratégias de crescimento, olhou para o mercado e estruturou um projeto B2B. Observou-se como outras empresas que atuam neste setor nacional e internacional

e começou a testar o produto, a aceitação e qual era a forma ideal de se conseguir vender, com o menor custo operacional:

O grande lance está em como você monta o processo. De início, eu conseguia efetivar vendas e agregar determinados valores, mas só conseguia efetivar de forma presencial pois existia uma desconfiança, de quem estava longe, em acreditar e confiar em meu produto. A gente só conseguia através de uma conexão física, mas isso impedia o crescimento potencial da nossa empresa e a gente decidiu reformular, cancelando a adesão ao serviço e testando outras formas de venda, como meio de vencer as barreiras e ao mesmo tempo testar o nosso produto, ver o que mais dava certo e adequando às necessidades. Se você me perguntar sobre algo formal eu digo que isso não está formatado, a gente ainda está aprendendo e evoluindo. (Effectuation)

Ao relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele mencionou uma demanda junto a Secretaria da Fazenda do seu Estado no sentido de se liberar um serviço para que seja possível a consulta de CNPJ via software de maneira a facilitar os cadastros e a verificação de dados dos clientes ‘pessoa jurídica’. Tem sido bem difícil angariar a compreensão da secretaria para esta liberação, mesmo com o argumento que em outros Estados na federação isso seja algo corriqueiro. A revolta do empreendedor tem sido o pouco caso com que a situação tem sido encarada e até mesmo o desdém das autoridades e até com justificativas pouco ortodoxas:

Aqui eles acreditam que não seja relevante. Não entendem a importância disso e ainda fazem pouco caso...a gente ouve muito falar de governo na TV, mas acho que só o empreendedor mesmo sabe e tem a real noção do que é um governo atrapalhar. A gente, por exemplo, paga muitos impostos sobre o faturamento, sobre a folha, sobre tudo que a gente faz. Você assume todo risco praticamente sozinho. No nosso caso específico nós não temos nenhum apoio governamental, não tem fundo de pesquisa como tem em outros locais...e quando chegamos com uma demanda dessas somos ignorados, o sujeito faz pouco caso, acha que não é relevante e nem quer entender. (Effectuation/cognitivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor assim descreve esta situação com um sentimento de frustração e revolta pela falta de sintonia entre às necessidades de empreendedores que, como ele, necessitariam dos serviços e o pouco caso com que as autoridades governamentais têm tratado do assunto. (Afetivo)

O respondente descreve a situação com desapontamento ao inferir que o risco que o empreendedor corre é individual e solitário e que o apoio governamental é pífio.

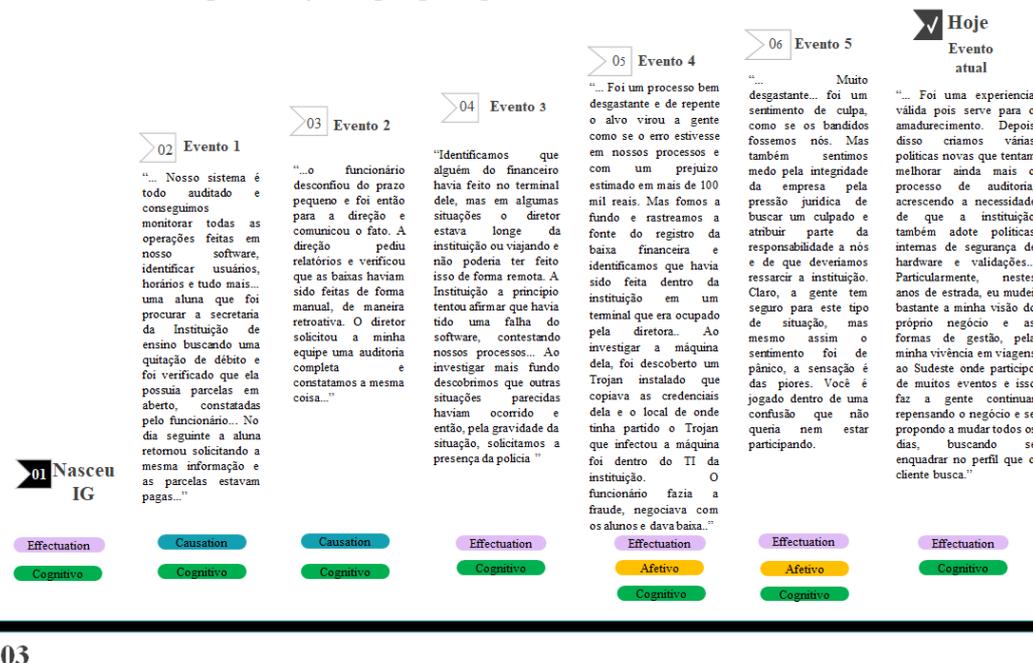
Até mesmo o SEBRAE, que normalmente age no sentido de apoiar as iniciativas empreendedoras, tem agido, na percepção deste empreendedor, de forma omissa e desinteressada, entretanto procura compreender estas posturas e insistir em parcerias que venham a superar estes problemas.

Entrevistado: Nordeste_IG17

A empresa IG iniciou sua trajetória no ano de 2003 na região Nordeste do Brasil. A *startup* possui um sócio, além do fundador, respondente da pesquisa. A *startup* é da área de informática atuando no setor educacional e de saúde por meio de um software de gestão disponibilizado na Internet para ser acessado por meios Web ou aplicativos móveis.

A empresa começou diante de uma necessidade que enxerguei na educação, por meio de minha experiência como professor que foi quando decidi estruturar a empresa pelas dificuldades de gestão que vi nestas instituições e pela carência que havia no próprio mercado local. Desenvolvi um sistema que acabou tendo grande visibilidade e aos poucos foi crescendo. Agreguei outros sócios para me ajudar. Sou bastante envolvido em procurar estudo, atualizações e novos conhecimentos e meu network me ajudou

bastante a desbravar o mercado, com atuação em algumas outras capitais de estado do nordeste... eu de certa forma trabalhei, durante meu período de vivência dentro das universidades, trabalhei com vários consultores. Na verdade, eu posso dizer que a maior escola da vida que tive foi a própria prática.



Ao ser inquirido de que forma identifica as oportunidades ou capta as informações relevantes para o seu negócio, o empreendedor relata:

Eu acredito que a área de educação seja uma grande incubadora de ideias e ela vai te conduzindo a enxergar o mercado como um todo, além daquilo que já se faz e foi o que me ocorreu no sentido de conhecer o mercado e também as necessidades deste mercado. Ao identificar outra área em que podemos experimentar novas abordagens, neste caso a área de saúde, é uma realidade um pouco mais séria pois lidamos com pessoas, e isso apareceu com um parceiro da área que se tornou meu sócio em uma segunda empresa que possui grande influência no meio em que atua, tanto aqui como no exterior e aí já estamos pensando em aperfeiçoar o projeto para conquistar este mercado. (Effectuation).

Ao descrever um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para encontrar soluções, ele mencionou um caso delicado que envolveu desvio de valores, a presença da polícia e um momento tenso em que os processos internos, a auditoria da informação e a necessidade de provar para seus clientes que a empresa preza a ética, a honestidade e precisão:

Um deles foi um desvio de valores, tanto financeiro como ético. E situações que envolveram a polícia. Por acaso descoberto por meio de uma aluna que foi procurar a secretaria da Instituição de ensino buscando uma quitação de débito e foi verificado que ela possuía parcelas em aberto, constatadas pelo funcionário, em um sexta feira. Ocorre que esta aluna agradeceu pela informação e voltou no dia seguinte, sábado, e, por coincidência, com o mesmo funcionário solicitando a mesma informação e o termo de quitação, um dia depois, e o funcionário constatou que as parcelas estavam então quitadas no sistema e isso gerou desconfiança no funcionário pelo pouco tempo entre a constatação da dívida e do pagamento.

O funcionário então afirmou que as parcelas estavam em aberto e a aluna se mostrou entre surpresa e indignada. O funcionário foi então para a direção e comunicou o fato, a direção pediu relatórios e verificou que as baixas haviam sido feitas de forma manual, de maneira retroativa. O diretor solicitou a minha equipe uma auditoria completa e

constatamos a mesma coisa, perguntaram como. Identificamos que alguém do financeiro havia feito no terminal dele, mas em algumas situações o diretor estava longe da instituição ou viajando e não poderia ter feito isso de forma remota. A Instituição a princípio tentou afirmar que havia tido uma falha do software, contestando nossos processos...Ao investigar mais fundo descobrimos que outras situações parecidas haviam ocorrido e a gravidade da situação, onde solicitamos a presença da polícia. Foi um processo bem desgastante e de repente o alvo virou a gente como se o erro estivesse em nossos processos e com um prejuízo estimado em mais de 100 mil reais. Mas fomos a fundo e rastreamos a fonte do registro da baixa financeira e identificamos que havia sido feita dentro da instituição em um terminal que era ocupado pela diretora. Ao investigar a máquina dela, foi descoberto um Trojan instalado que copiava as credenciais dela e o local de onde tinha partido o Trojan que infectou a máquina foi dentro do TI da instituição. Este funcionário negociava como os próprios alunos a baixa destas mensalidades por um valor específico. O aluno pagava para ele e ele dava as baixas. O indivíduo foi descoberto pois um dos alunos revelou quem era ele. Foi muito desgastante isso tudo. (Effectuation/cognitivo)

No entanto, os momentos críticos têm a utilidade de transformar os processos, as empresas e até mesmo a empresa e o empreendedor corrobora isso ao afirmar que foi uma experiência válida, pois serviu para o amadurecimento. Depois disso foram criadas várias políticas novas que melhoraram ainda mais o processo de auditoria, acrescentando a necessidade de que a instituição também adote políticas internas de segurança de hardware e validações (Effectuation/cognitivo).

Evidentemente, os aspectos afetivos, decorrentes da experiência, lograram produzir momentos complicados e foram descritos desta forma:

[...] foi um sentimento de culpa, como se os bandidos fossemos nós. Mas também sentimos medo pela integridade da empresa pela pressão jurídica de buscar um culpado e atribuir parte da responsabilidade a nós e de que deveríamos ressarcir a instituição. Claro, a gente tem seguro para este tipo de situação, mas mesmo assim o sentimento foi de pânico, a sensação é das piores. Você é jogado dentro de uma confusão que não queria nem estar participando. (afetivo)

Mas tudo isso faz com o empreendedor mude e de reinvente. Faz com o modelo de negócios seja algo em evolução, que a visão do negócio esteja em transformação e faça com que o empreendedor permaneça em um constante repensar no negócio, se propondo a mudar todos os dias e buscando se enquadrar no perfil que o cliente busca.

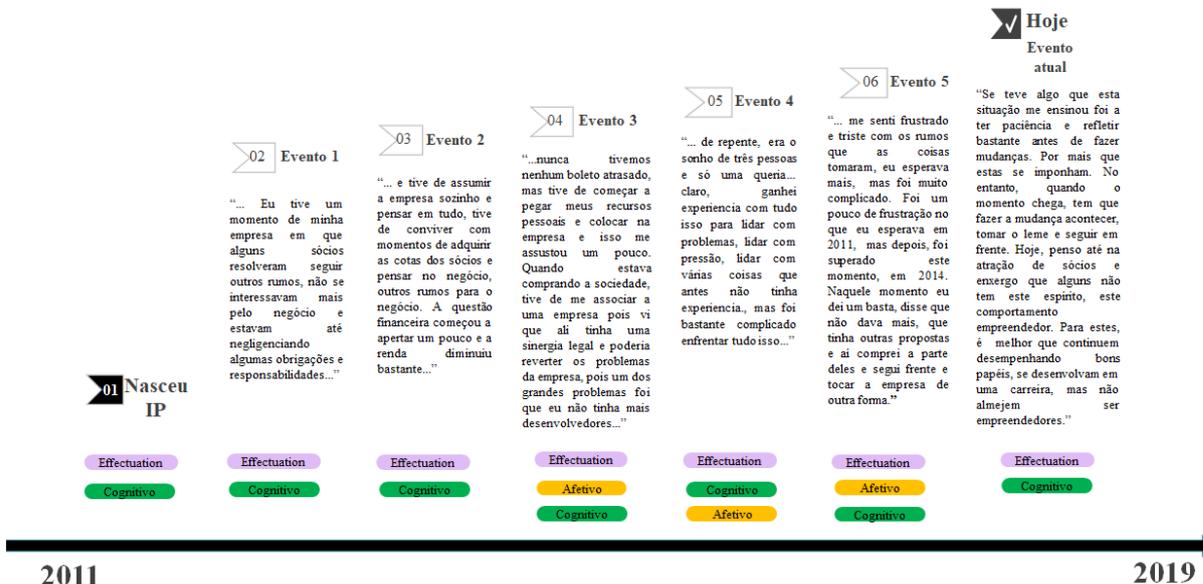
REGIÃO SUDESTE

Entrevistado: Sudeste_IP18

Com atuação na área de tecnologia e fazendo desenvolvimento de softwares e aplicativo celular para plataformas de venda e marketing digital, a *startup* iniciou atividades em agosto de 2011, na região Sudeste do país. Contando com três sócios e o fundador, respondente desta pesquisa, a história desta *startup* tem origem no desejo de cuidar do próprio negócio, ser mentor da própria história e liderar e interagir com pessoas:

A ideia da empresa veio ainda na época em que era acadêmico, um professor me deu todo apoio para ir em busca de meios para estruturar um negócio. Quando apareceu um edital com processo de submissão de startups em uma incubadora próxima de onde eu estudava eu submeti um projeto, na época eu pensei em fazer exclusivamente aplicativos,

exclusivamente para Android, este ramo estava surgindo forte e imaginei que seria um diferencial. Quando entramos na prática tivemos de pivotar, partir para outras áreas da tecnologia, incluir a parte Web no rol de produtos a serem disponibilizados. Nos graduamos, mudei de região e seguimos em frentes, agora focando em áreas ligadas ao marketing digital. (Effectuation)



Na incubadora, o empreendedor estruturou um plano de negócio formal, nunca utilizado, e depois migrou para o Canvas, como meio para as primeiras definições do negócio, estratégias de crescimento e marketing, atração de investidores e métricas. (Causation). Mas, relata o respondente, todo planejamento foi alterado ao longo do tempo, conforme o andamento do negócio, por tentativa e erro, inclusive com reformulações dos serviços, produtos e até mesmo o modelo de negócios (Effectuation).

Quando questionado se acredita que as suas capacidades, formação acadêmica ou visão de negócio são suficientes para o crescimento futuro ou pensa que precisa de outros para que isso ocorra ele se mostra reticente em atrair outros sócios:

[...] por hora não pensamos em atrair nem investidores, nem novos sócios. Claro que a proposta teria de ser favorável para que a empresa crescesse de forma consistente para que uma parceria neste sentido fosse possível. Uma empresa é feita para crescer e ela precisa de elementos que agreguem valor para ela. Não veria problema de agregar outro investidor se a proposta fosse interessante. (Effectuation/cognitivo).

No que diz respeito a um momento crítico, que tenha sido um momento difícil e que tenha exigido ações corretivas do empreendedor para solucionar, ele menciona o abandono da empresa por outros sócios e sua atitude de assumir sozinho os rumos do negócio, assim ele expõe os acontecimentos:

[...] eu tive um momento de minha empresa em que alguns sócios resolveram seguir outros rumos, não se interessavam mais pelo negócio e estavam até negligenciando algumas obrigações e responsabilidades e tive de assumir a empresa sozinho e pensar em tudo, tive de conviver com momentos de adquirir as cotas dos sócios e pensar no negócio, outros rumos para o negócio. A questão financeira começou a apertar um pouco e a renda diminuiu bastante. Nunca tivemos nenhum boleto atrasado, mas tive de começar a pegar meus recursos pessoais e colocar na empresa e isso me assustou um pouco. Quando estava comprando a sociedade, tive de me associar a uma empresa, pois vi que ali tinha uma sinergia legal e poderia reverter os problemas da empresa, pois um

dos grandes problemas foi que eu não tinha mais desenvolvedores. De repente, era o sonho de três pessoas e só uma queria [...].

Em relação aos aspectos afetivos, reflexos destes momentos críticos, o empreendedor assim os descreve:

[...] me senti frustrado e triste com os rumos que as coisas tomaram, eu esperava mais, mas foi muito complicado. Foi um pouco de frustração no que eu esperava em 2011, mas depois, foi superado este momento, em 2014.

O empreendedor narra que teve de adquirir a parte societária dos demais sócios e seguir sozinho, vindo a reformular seu negócio mais a frente, com uma nova constituição da empresa. Seu aprendizado foi ganhar a resiliência necessária no enfrentamento de situações que exijam decisões. Igualmente, relata, que teve uma compreensão diferente de quem tem espírito e comportamento de empreendedor e aqueles que, provavelmente, escolherão carreiras empresariais como opção de vida.

Entrevistado: Sudeste_FC19

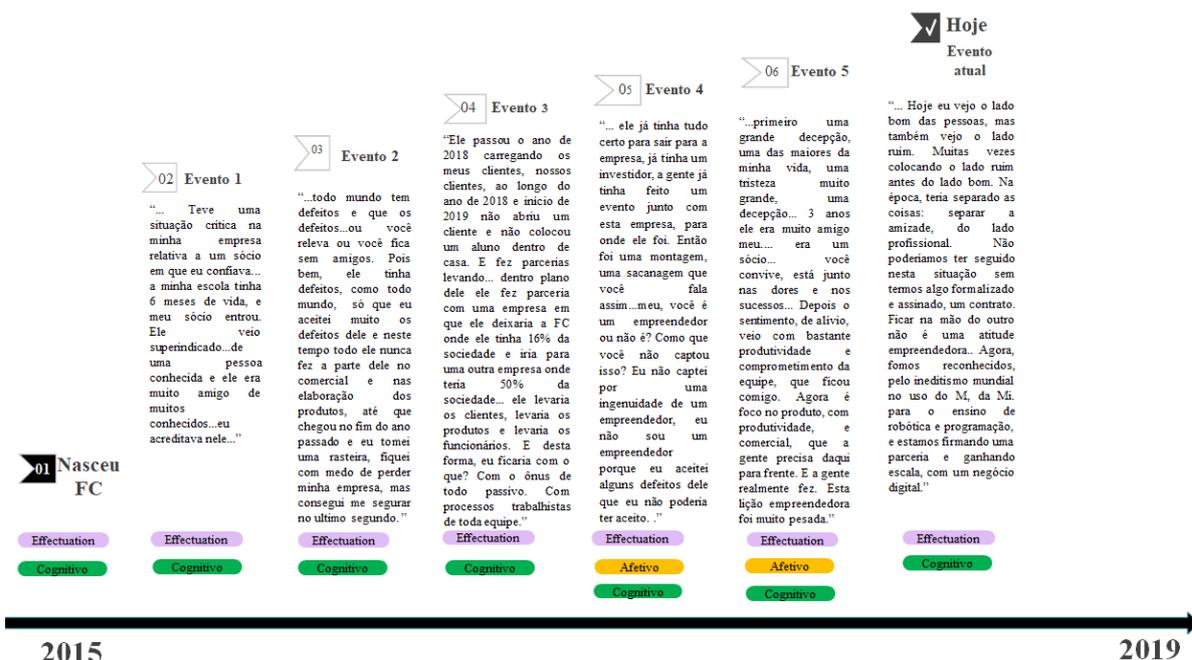
A empresa FC foi criada em fevereiro de 2015 na região Sudeste do Brasil. A *startup* tem apenas o fundador, respondente da pesquisa, como proprietário, mas declara estar em busca de um sócio que tenha sinergia, propósitos e objetivos comuns para formalizar uma parceria.

A *startup* é do setor de TI e atua na área da informática educacional fazendo o desenvolvimento e uso de softwares livres com intuito de ensinar crianças e adolescentes a programar jogos e aplicativos e a utilizar a robótica para a construção de protótipos. De forma complementar, faz a capacitação de professores para o ensino tecnológico, com um projeto de inserção de M. no ensino público do Estado de São Paulo.

Inicialmente o negócio tinha um sócio, mas com os problemas que teve relativos a critérios de caráter e honestidade teve de dispensar o sócio, reformular a equipe que permaneceu com ele e reposicionar o seu negócio para que atuasse, fundamentalmente de forma totalmente digital, dependendo cada vez menos de professores e de uma estrutura física.

Apesar de ter estruturado alguns planejamentos, declara que nunca estruturou um planejamento de longo prazo ou estabeleceu métricas. Acredita que um negócio tecnológico perderia bastante tempo seguindo um roteiro pré-estabelecido, ao invés de ir acertando as coisas conforme os problemas apareçam (*Effectuation*), conforme relata:

Nunca fizemos nenhum tipo de planejamento formal. Vim do mundo corporativo e sempre pensei que isso me dava um certo know-How para poder ir testando coisas diferentes, caminhos alternativos e tocar a empresa...estamos firmando uma parceria e ganhando escala, onde pretendemos migrar de uma negócio que ainda é analógico para um negócio que seja 100% digital. (Effectuation)



Ao relatar um momento que tenha sido difícil e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele mencionou que houve um conflito com um sócio e a dissolução posterior da sociedade:

[...] a minha escola tinha 6 meses de vida, e meu sócio entrou. Ele veio superindicado... de uma pessoa conhecida e ele era muito amigo de muitos conhecidos... eu acreditava nele... todo mundo tem defeitos e que os defeitos...ou você releve ou você fica sem amigos. Pois bem, ele tinha defeitos, como todo mundo, só que eu aceitei muito os defeitos dele e neste tempo todo ele nunca fez a parte dele no comercial e nas elaboração dos produtos, até que chegou no fim do ano passado e eu tomei uma rasteira, fiquei com medo de perder minha empresa, mas consegui me segurar no último segundo... Ele passou o ano de 2018 carregando os meus clientes, nossos clientes, ao longo do ano de 2018 e início de 2019 não abriu um cliente e não colocou um aluno dentro de casa. E fez parcerias levando... dentro plano dele ele fez parceria com uma empresa em que ele deixaria a FC onde ele tinha 16% da sociedade e iria para uma outra empresa onde teria 50% da sociedade... ele levaria os clientes, levaria os produtos e levaria os funcionários. E desta forma, eu ficaria com o que? Com o ônus de todo passivo. Com processos trabalhistas de toda equipe. (Effectuation/cognitivo)

Foi um momento crítico a que ele atribui um pouco de excesso de confiança e uma boa dose de ingenuidade, por não ter captado os sinais de desvio de caráter e as atitudes. Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor os sentimentos presentes da seguinte maneira:

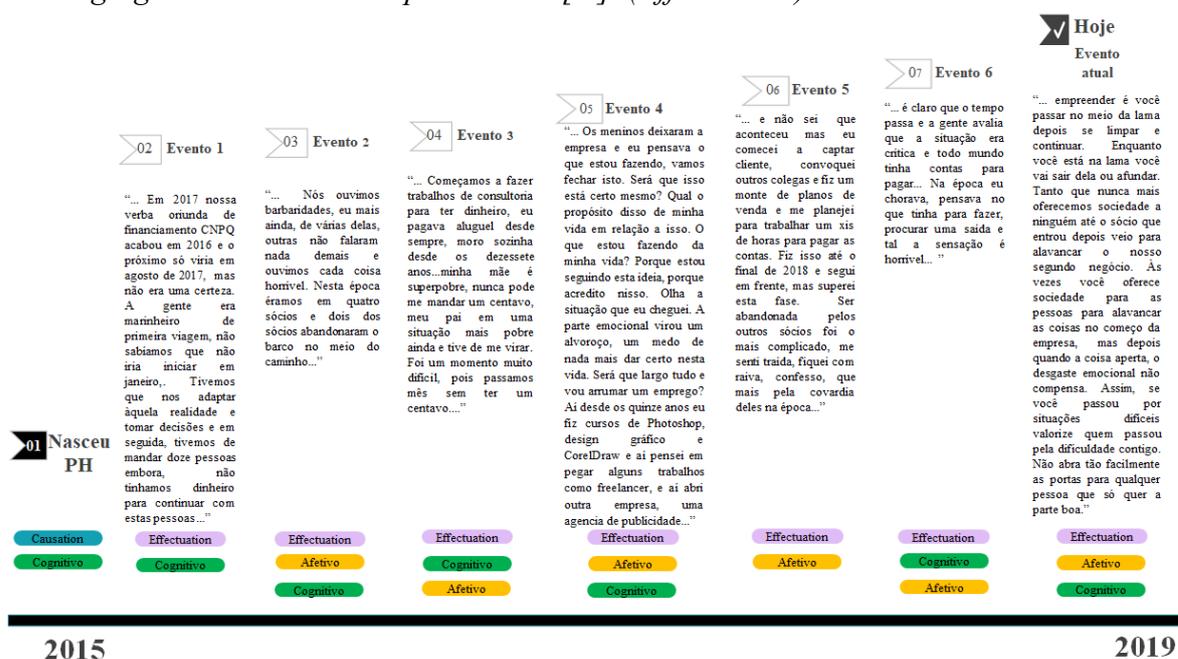
[...] primeiro uma grande decepção, uma das maiores da minha vida, uma tristeza muito grande, uma decepção... três anos, ele era muito amigo meu... era um sócio... você convive, está junto nas dores e nos sucessos... Depois o sentimento, de alívio, veio com bastante produtividade e comprometimento da equipe, que ficou comigo. (afetivo)

Restaram vários aprendizados acerca desta situação. Dentre estes, o avaliar melhor as ações e atitudes das pessoas, a separação entre a amizade e o lado profissional, a formalização de certos processos que exijam um contrato firmado e as vantagens de se ter uma equipe parceira e comprometida são as mais evidentes.

Entrevistado: Sudeste_PH20

A *startup* PH foi fundada em dezembro de 2015 e está incubada na região Sudeste do Brasil. Possui dois sócios, além da empreendedora, respondente da pesquisa e atua na área de tecnologia aplicada à saúde. Sua proposta enquanto empresa é o atendimento humanizado das pessoas mediante a disponibilização de informatização de negócios na área de saúde, desenvolvimento de banco de dados médicos e do paciente com acesso Web e por aplicativo. O roteiro empreendedor é descrito, pela respondente desta forma:

Eu entrei na incubadora e na empresa em 2014, mas a empresa já tinha um dono e eu ainda não era dona, mas fui convidada pela minha ligação com a iniciação científica na área da saúde a apoiar o projeto. Em 2015, o fundador me convidou para ser sócia do empreendimento e desenvolvemos uma tecnologia altamente complexa, que diz respeito a interoperabilidade e a ideia de popularizar o cuidado centralizado na pessoa, com processos humanizados em que a tecnologia consiga armazenar registros de saúde e disponibilizar os dados clínicos em qualquer lugar do mundo, possibilitando inclusive gerar assistência médica, conforme diretrizes estabelecidas pela Organização Mundial de Saúde. Recebemos fomento CNPQ e FAPESP, com vistas a alavancar o negócio. E agregamos outros sócios para somar [...]. (Effectuation)



Ao ser questionada sobre a possibilidade de mudar o modelo de negócio, eleito para estruturar as estratégias de crescimento da *startup* a empreendedora afirma não encontrar dificuldades para promover mudanças e se adaptar e personalizar a estrutura adotada:

[...] a estrutura que a gente construiu e eu falo em integrar, mas ela foi criada para ser a prova de futuro, parece uma utopia, mas é verdade. Ela é interoperacional ela tem um nível de integração em que consigo acoplar em qualquer sistema que já funcione hoje, armazeno dados que geram inteligência na minha plataforma. Ao longo de 5 anos a gente foi adaptando a plataforma e isso nos torna preparados para mudar. Mudar o Modelo de negócio é um ajuste para interpretar um dado no outro. Não seria difícil estar aberta a outros negócios...Nosso negócio é integrar e a gente está disposto a ter parcerias que agreguem valor, e tentar caminhar junto [...]. (Effectuation)

No início do negócio, a empreendedora teve um momento que ela descreve ter sido crítico para a *startup* e com consequências pessoais para ela. Ela descreve que em 2017 a verba oriunda de fomento CNPQ havia acabado. Eles, por inexperiência, não sabiam que a dotação destas verbas não segue um calendário normal e com a falta de caixa tiveram que adaptar-se àquela nova

realidade e demitir, de forma repentina e não planejada, doze pessoas da equipe. Dois dos sócios da época, igualmente, saíram da empresa, mas por abandono, pelas condições adversas do ambiente que se apresentava e que exigia contenções e sacrifícios (*Effectuation/cognitivo*). Evidente que estes fatos geraram consequências emocionais e os aspectos afetivos experienciados foram relatados da seguinte maneira, pela empreendedora:

Os meninos deixaram a empresa e eu pensava o que estou fazendo, vamos fechar isto. Será que isso está certo mesmo? Qual o propósito disso de minha vida em relação a isso. O que estou fazendo da minha vida? Porque estou seguindo esta ideia, porque acredito nisso. Olha a situação que eu cheguei. A parte emocional virou um alvoroço, um medo de nada mais dar certo nesta vida. Será que largo tudo e vou arrumar um emprego? Ser abandonada pelos outros sócios foi o mais complicado, me senti traída, fiquei com raiva, confesso, que mais pela covardia deles na época [...]. (Afetivo)

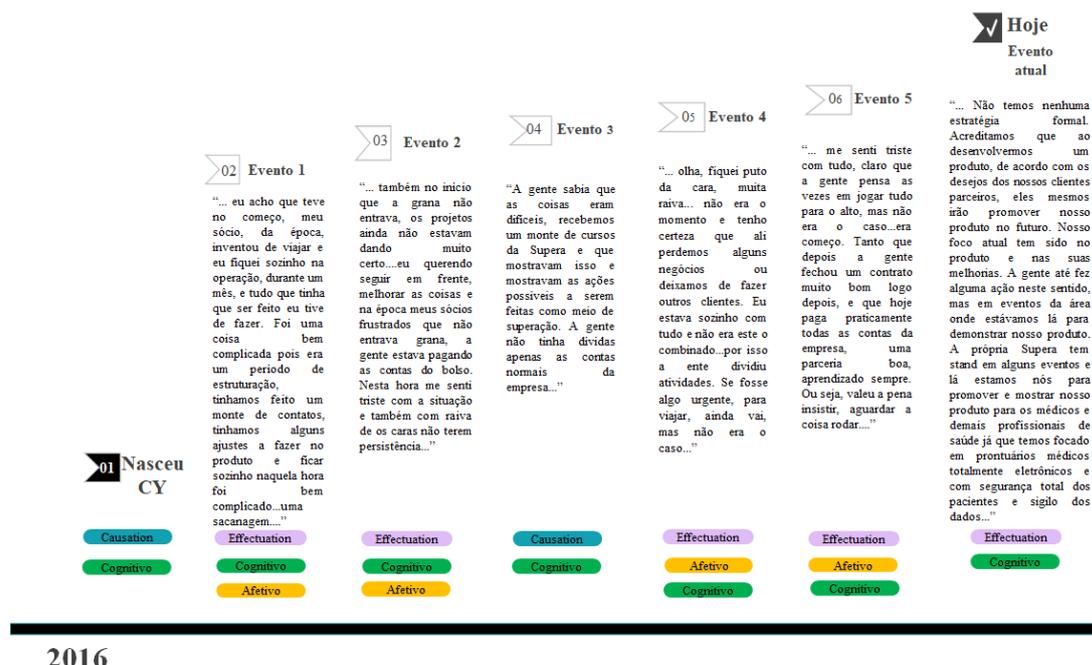
No entanto, a empreendedora não enxerga, nas ações tomadas, outra alternativa, visto que já trabalhavam em um limite financeiro estreito. Reflete que talvez pudesse ter avisado com maior antecedência os funcionários para que eles pudessem se preparar. Por outro lado, enxerga que os sócios que abandonaram a empresa, talvez não tenham merecido a consideração com a qual foram admitidos como sócios, visto que enquanto tudo está bem eles permaneceram; quando as dificuldades vieram, abandonaram as atividades. Ou como ela mesmo afirma: “Assim, se você passou por situações difíceis valorize quem passou pela dificuldade contigo. Não abra tão facilmente as portas para qualquer pessoa que só quer a parte boa.”

Entrevistado: Sudeste_CY21

A empresa CY foi criada em janeiro de 2016 na região Sudeste do Brasil. A *startup* está incubada e possui três outros sócios, além do fundador, respondente da pesquisa.

A *startup* é da área de tecnologia está estruturando plataforma Web e aplicativo para a gestão administrativa e financeira para acompanhamento de internações clínicas e de não conformidades, sinalizando apoio na tomada de decisão, como foco na redução de custos com internações, tempo médio de permanência e melhoria na assistência ao paciente. A inovação é direcionada a operadoras e planos de saúde.

[...] no começo a gente nem sabia o que era empreender, pensei que seria apenas um desenvolvedor de sistemas...foi a partir do desenvolvimento de uma aplicativo que fizemos que conseguimos ver que era um caminho...depois ao participar do processo seletivo para entrarmos na incubadora desenvolvemos um plano de negócios, abandonado depois, e Canvas... A gente revisa o Canvas na medida em que a gente também muda os parâmetros do negócio, até porque a gente quer atrair investidores e precisa estar tudo ajustado e pronto para que eles consigam saber a ideia da empresa e o que fazer [...]. (Effectuation)



Já na incubadora, o empreendedor declara que não possui nenhuma estratégia formal de marketing ou divulgação. Ele acredita que ao desenvolverem um produto, de acordo com os desejos dos clientes e parceiros, eles mesmos irão promover o produto. O foco atual tem sido na modelagem do produto e nas suas melhorias, como meio para alavancar o negócio (*Effectuation*).

Ao narrar um momento que tenha sido difícil e crítico e que demandava uma solução protagonizada por ele menciona um período em que teve de assumir solitariamente a condução do negócio pois o sócio havia viajado de forma repentina e intempestiva, gerando problemas, pela quantidade de trabalho acumulado, a reestruturação de produtos e serviços a serem efetivadas e a percepção de negócios podem ter sido perdidos pela impossibilidade de atender a todas as atividades e demandas.

Foram momentos complicados, pois alguns projetos não estavam tomando o rumo idealizado e conforme os custos financeiros aumentavam a pressão por resultados ficava ainda maior, ocasionando a perda, não apenas deste sócio que abandonou o projeto, como outros parceiros que, igualmente desistiram.

Eram situações previsíveis e o papel da incubadora foi chave no sentido de mostrar as possíveis alternativas de ação e superação.

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor descreve aqueles momentos da seguinte maneira:

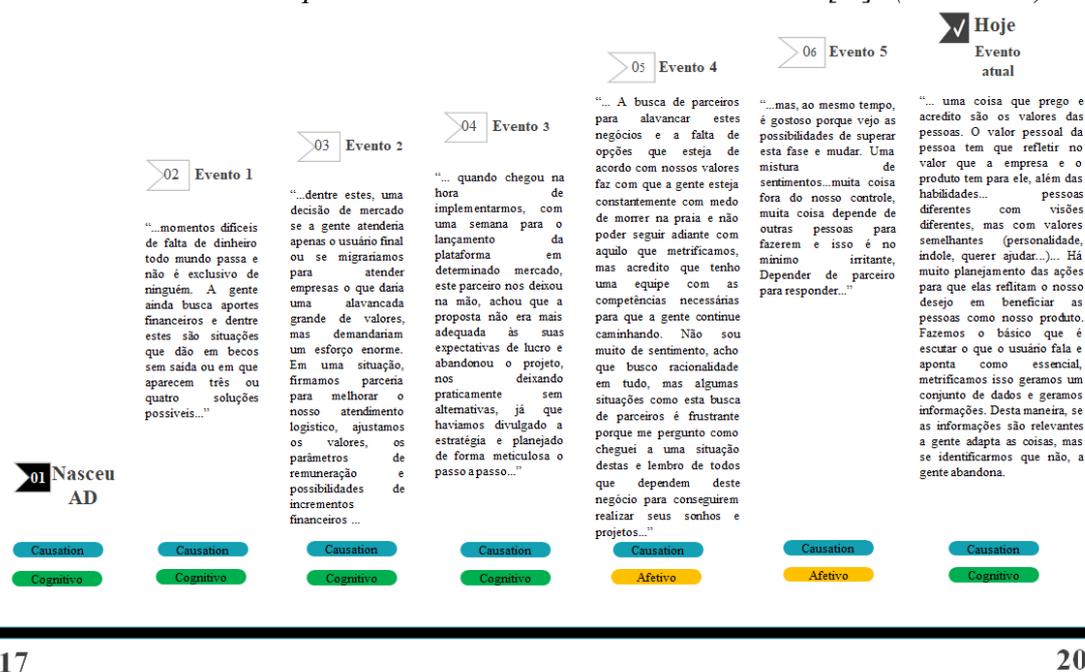
[...] fiquei puto da cara, muita raiva... não era o momento e tenho certeza que ali perdemos alguns negócios ou deixamos de fazer outros clientes. Eu estava sozinho com tudo e não era este o combinado...por isso a gente dividiu atividades. Se fosse algo urgente, para viajar, ainda vai, mas não era o caso... me senti triste com tudo... claro que a gente pensa as vezes em jogar tudo para o alto, mas não era o caso...era começo. Tanto que depois a gente fechou um contrato muito bom logo depois, e que hoje paga praticamente todas as contas da empresa, uma parceria boa, aprendizado sempre. Ou seja, valeu a pena insistir, aguardar a coisa rodar. (afetivo)

Superados estes momentos, foi hora de seguir em frente.

Entrevistado: Sudeste_AD22

A *startup* AD começou sua trajetória no ano de 2017, na região Sudeste do Brasil. Estando incubada foram desenvolvidos alguns planos de negócio e Canvas, estabelecendo metas de futuro, modelagem do produto e pesquisas de mercado, de maneira a chegar ao ideal que representasse a característica fundamental do produto que era servir a sociedade. A *startup* possui três outros sócios, além do fundador, respondente da pesquisa. A *startup* é da área de tecnologia e oferece soluções em mobilidade e logística por meio da Web e aplicativo específico.

Há muito planejamento das ações para que elas reflitam o nosso desejo em beneficiar as pessoas como nosso produto. Fazemos o básico que é escutar o que o usuário fala e aponta como essencial, metrificamos isso geramos um conjunto de dados e geramos informações. Desta maneira, se as informações são relevantes a gente adapta as coisas, mas se identificarmos que não, a gente abandona... Mas vejo as coisas como um meio de evangelizar o mercado de forma que quando a pessoa pensar em comprar um produto ela se lembre do nosso processo virtual e não de ir ao mercado [...]. (Causation)



Já na incubadora, o empreendedor tem buscado agregar valor ao negócio e atrair o chamado *Smart Money*, que seria um ou mais sócios investidores com valores semelhantes aos adotados pela empresa. Ao mesmo tempo acredita que a única forma de mudar o seu modelo de negócio atual seria se uma determinada oportunidade seguisse um critério baseado em Pareto. Neste caso, esta oportunidade teria de tracionar 80% dos negócios, com 20% de esforço. Caso contrário, segundo o empreendedor, seria desperdiçar recursos e contrariar as métricas adotadas para garantir que o caminho escolhido é o correto (*Causation*).

Ao ser sugerido que relatasse um momento que tenha sido difícil ou crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele narrou um caso quando do estabelecimento de uma parceria estratégica para amplificar as ações de logística:

[...] momentos difíceis de falta de dinheiro todo mundo passa e não é exclusivo de ninguém. A gente ainda busca aportes financeiros e dentre estes são situações que dão em becos sem saída ou em que aparecem três ou quatro soluções possíveis. Entre estes, uma decisão de mercado se a gente atenderia apenas o usuário final ou se migraríamos para atender empresas o que daria uma alavancada grande de valores, mas demandariam um esforço enorme. Em uma situação, firmamos parceria para melhorar

o nosso atendimento logístico, ajustamos os valores, os parâmetros de remuneração e possibilidades de incrementos financeiros, mas quando chegou na hora de implementarmos, com uma semana para o lançamento da plataforma em determinado mercado, este parceiro nos deixou na mão, achou que a proposta não era mais adequada às suas expectativas de lucro e abandonou o projeto, nos deixando praticamente sem alternativas, já que havíamos divulgado a estratégia e planejado de forma meticulosa o passo a passo. A busca de parceiros para alavancar estes negócios e a falta de opções que esteja de acordo com nossos valores faz com que a gente esteja constantemente com medo de morrer na praia e não poder seguir adiante com aquilo que metrificamos, mas acredito que tenho uma equipe com as competências necessárias para que a gente continue caminhando. (Causation/cognitivo).

Ao ser questionado acerca de aspectos afetivos, sentimentos, sobre este momento difícil, surpreendentemente, ele admitiu que não baseia suas decisões e percepções em sentimentos, buscando a racionalidade em tudo.

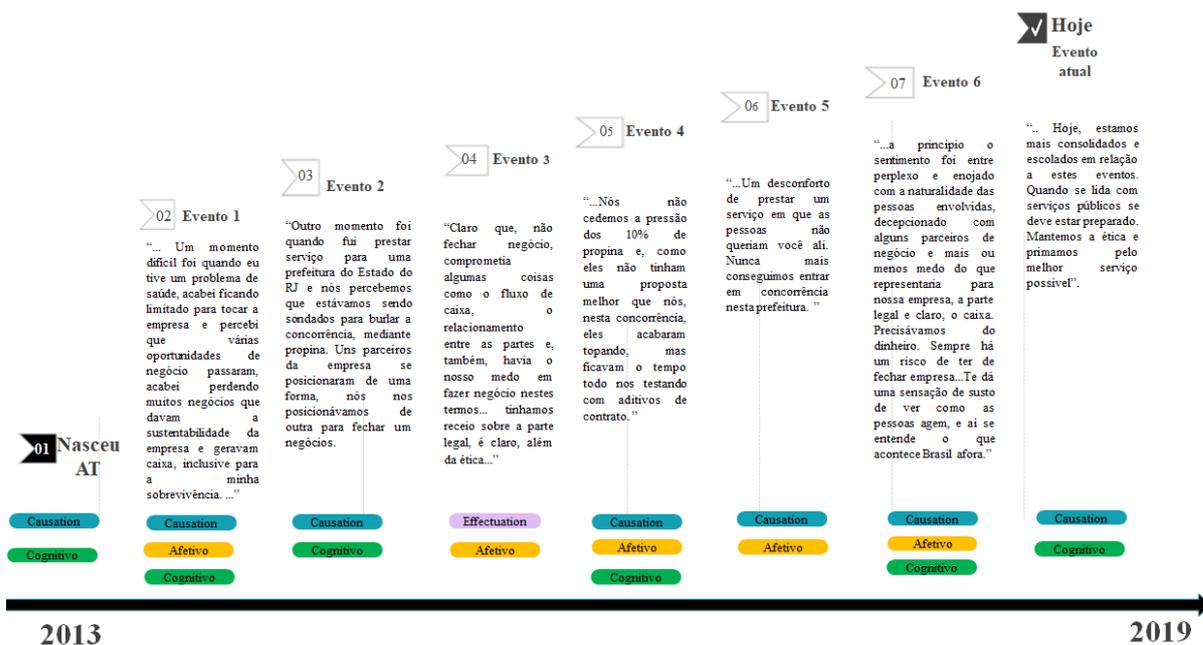
Entretanto, reconhece que busca de parceiros é frustrante, visto que constantemente pensa em todos que dependem deste negócio para conseguirem realizar seus sonhos e projetos e por esta razão não compreende as oposições a estes propósitos.

No entanto, admite que algumas coisa fogem do controle racional, e que depender de algumas pessoas, necessitar de alguns parceiros, para que as coisas aconteçam é irritante.

Entrevistado: Sudeste_AT23

A empresa AT foi criada em 2013 na região Sudeste do Brasil. A empresa não possui sócios apenas o respondente da pesquisa que administra a empresa e desenvolve produtos inovadores e tecnológico, mas acredita que após redesenho de seus processos internos provavelmente irá necessitar de parceiros para o negócio. A *startup* é da área de informática e oferece soluções tecnológicas em gerenciamento e desenvolvimento Web e Aplicativos móveis para modelagem de negócios na área educacional, engenharia. e infraestrutura.

Eu comecei na área de tecnologia a algum tempo, fiz estágios interessantes na época de faculdade e depois queria estruturar uma empresa que atendesse a necessidade do mercado na área de tecnologia, em 2010 os aplicativos estavam começando, me interessei, mas acabei entrando na parte Web pela dificuldade inicial neste mercado de aplicativos. Em 2012, já pensava em estruturar uma empresa com uma estrutura enxuta e que não precisasse contratar vários programadores, mas utilizar freelances para o desenvolvimento, conforme a demanda. Na época eu tinha sócios, um deles trabalhava na modelagem do negócio e outro, ficava na parte de marketing. Mas em 2013, abri oficialmente a empresa e segui sozinho, mas com possibilidades de que novos sócios entrem. (Effectuation)



O empreendedor relata que a empresa iniciou com base em uma ideia de negócio onde os desenvolvedores de software fossem contratados conforme fossem sendo necessários ao desenvolvimento das atividades de programação (*Effectuation*).

Também mencionou que desenvolveu diferentes planos de negócio, conforme os clientes que pretendia atender, seja na área de educação e até mesmo no desenvolvimento de software para áreas do governo (*Causation*) mas que no decorrer do tempo os planos formais e estruturados deixaram de ser elaborados pois, quando entrou em alguns nichos de mercado, optou por ampliar o network e detectou outras oportunidades diferentes. Em sua concepção, o plano estratégico, anteriormente elaborado, não permitiu que enxergasse outras oportunidades, e passou a ser mais maleável, sem depender de algo escrito e formal (*Effectuation*).

Quando perguntado sobre a relevância de sua rede de relacionamento para o desenvolvimento de novos negócios, ele menciona:

[...] a minha rede de relacionamento foi bastante importante para desenvolver os negócios. Foi, justamente por ela, que novos negócios e nichos de atuação tem aparecido. Por exemplo, um de meus networks...de início, nos ajudou bastante. Podemos conhecer pessoas diferentes e conhecimento de mercado, mas não foi isso que trouxe clientes para gente, a gente conseguiu conhecer através destas instituições mais tradicionais e dos dirigentes, no entanto o boca a boca foi decisivo para que os clientes viessem fazer negócios. Não que não acredite neste tipo de possibilidade, mas a gente percebe que são muito fechadas e trocam benefícios entre si e conhecidos. Meu network vem de setores digitais, que trocam serviços. (Effectuation)

Em relação aos momentos críticos vivenciados, o empreendedor assim os descreve, como sendo impactantes na sua vida:

Um momento difícil foi quando eu tive um problema de saúde, acabei ficando limitado para tocar a empresa e percebi que várias oportunidades de negócio passaram, acabei perdendo muitos negócios que davam a sustentabilidade da empresa e geravam caixa, inclusive para a minha sobrevivência...(causation/afetivo). Outro momento foi quando fui prestar serviço para uma prefeitura do Estado do RJ e nós percebemos que estávamos sendo sondados para burlar a concorrência, mediante propina. Uns parceiros da empresa se posicionaram de uma forma, nós nos posicionávamos de outra para fechar um negócios. (Causation, cognitivo).

Em resposta a estes incidentes críticos o respondente mencionou como sentimentos predominantes a perplexidade diante dos acontecimentos e o medo pelos resultados destes fatos:

[...] a princípio o sentimento foi entre perplexo e enojado com a naturalidade das pessoas envolvidas, decepcionado com alguns parceiros de negócio e mais ou menos medo do que representaria para nossa empresa, a parte legal e claro, o caixa. Precisávamos do dinheiro. Sempre há um risco de ter de fechar empresa... Te dá uma sensação de susto de ver como as pessoas agem, e aí se entende o que acontece Brasil afora. (afetivo)

Quando perguntando se faria algo diferente do que fez ao ser confrontado com dilemas éticos, o empreendedor afirmou que não, que prefere se manter íntegro e ético.

Hoje, estamos mais consolidados e escolados em relação a estes eventos. Quando se lida com serviços públicos se deve estar preparado. Mantemos a ética e primamos pelo melhor serviço possível. (cognitivo)

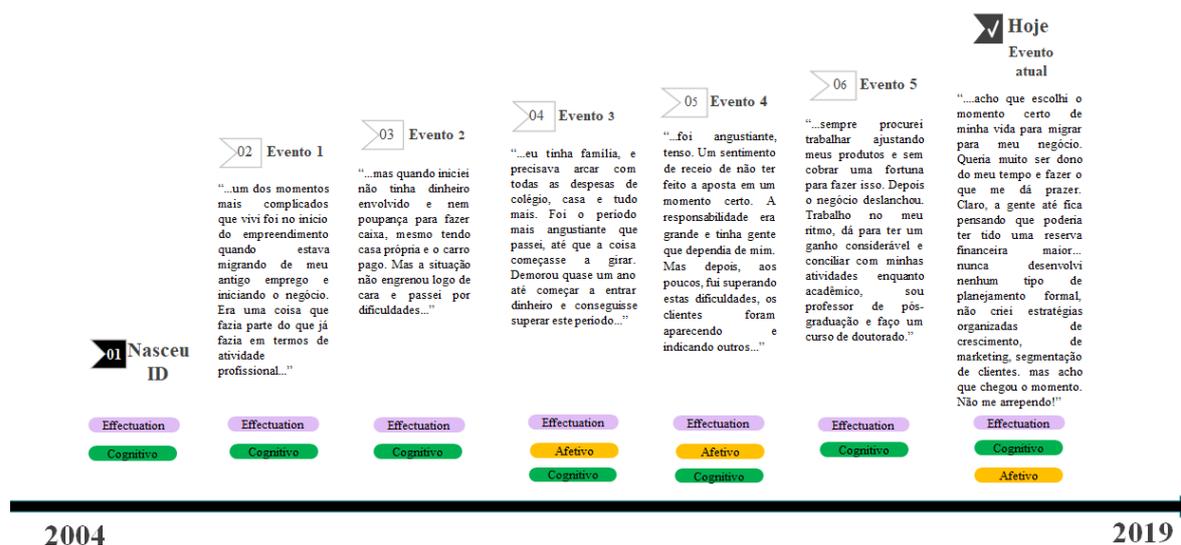
Se pode inferir, que há uma certa alternância entre os aspectos afetivos e cognitivos quando do enfrentamento de situações difíceis. De forma equivalente, seus comportamentos na gestão do negócio oscilam entre o *Causation* e o *Effectuation*, conforme as situações exijam atitudes e ações diferentes.

Entrevistado: Sudeste_ID24

Com a formação em Ciência da computação e mestrado em Administração, o empreendedor, concedeu entrevista para relatar a sua história empreendedora e de sua empresa fundada em 2004 na região Sudeste do país.

A empresa é da área de tecnologia e desenvolve softwares e aplicativos de serviços e projetos de gestão de aterros sanitários e elabora softwares comerciais de gestão, rastreamento de frotas e de balanças pesadas. Além do empreendedor, respondente da pesquisa a empresa possui outra sócia e, por hora, não tem planos de captar novos sócios ou investidores:

Empresa iniciou atividades em 2004. Havia saído de uma empresa que anteriormente eu trabalhava e desejava muito ser dono do meu tempo. Isso me fez estruturar um negócio em que eu pudesse me sustentar, dentro de minhas habilidades e conforme uma demanda que identifiquei que havia no mercado. A empresa não possui funcionários, todos são contratados CNPJ conforme os projetos surgem. Tenho apenas uma sócia que se somou a sociedade mais recentemente como meio de complementar as expertises da empresa e ajustar o tempo dedicado entre a empresa e as atividades de docência que mantenho na Universidade. Gosto muito do que faço, gosto do desafio de ver coisas e situações novas todos os dias. (Effectuation)



Sem nunca ter criado nenhum planejamento formal, não ter idealizado estratégias organizadas de crescimento, de marketing ou segmentação de clientes a empresa credita as oportunidades de negócios às indicações de outros clientes e a prospecção de novos clientes que queiram soluções personalizadas, e esteja dentro do escopo de ação ou interesse da empresa (*Effectuation*).

Quando instado a relatar um momento difícil que tenha passado em sua trajetória empreendedora e que tenha dependido dele tomar ações no sentido de corrigir os dilemas ele narra um início empreendedor bastante complicado e dificuldades financeiras:

[...] um dos momentos mais complicados que vivi foi no início do empreendimento quando estava migrando de meu antigo emprego e iniciando o negócio. Era uma coisa que fazia parte do que já fazia em termos de atividade profissional, mas quando iniciei não tinha dinheiro envolvido e nem poupança para fazer caixa, mesmo tendo casa própria e o carro pago. Mas a situação não engrenou logo de cara e passei por dificuldades, eu tinha família, e precisava arcar com todas as despesas de colégio, casa e tudo mais. Foi o período mais angustiante que passei, até que a coisa começasse a girar. Demorou quase um ano até começar a entrar dinheiro e conseguisse superar este período. (Effectuation, Afetivo)

Hoje, com o distanciamento do tempo, com os resultados positivos do negócio, entende que tenha escolhido um bom momento para migrar do emprego para o empreendedorismo, e vir a ser dono do seu tempo, fazendo algo que lhe proporciona prazer pessoal e significativos ganhos financeiros.

No entanto, os aspectos afetivos daquela época, ainda estão bem vivos na memória e foram eventos de muita dificuldade, angústia e medo, pelas pessoas e por ele mesmo, respondente, que dependia do sucesso do negócio para sua subsistência.

Entrevistado: Sudeste_AH25

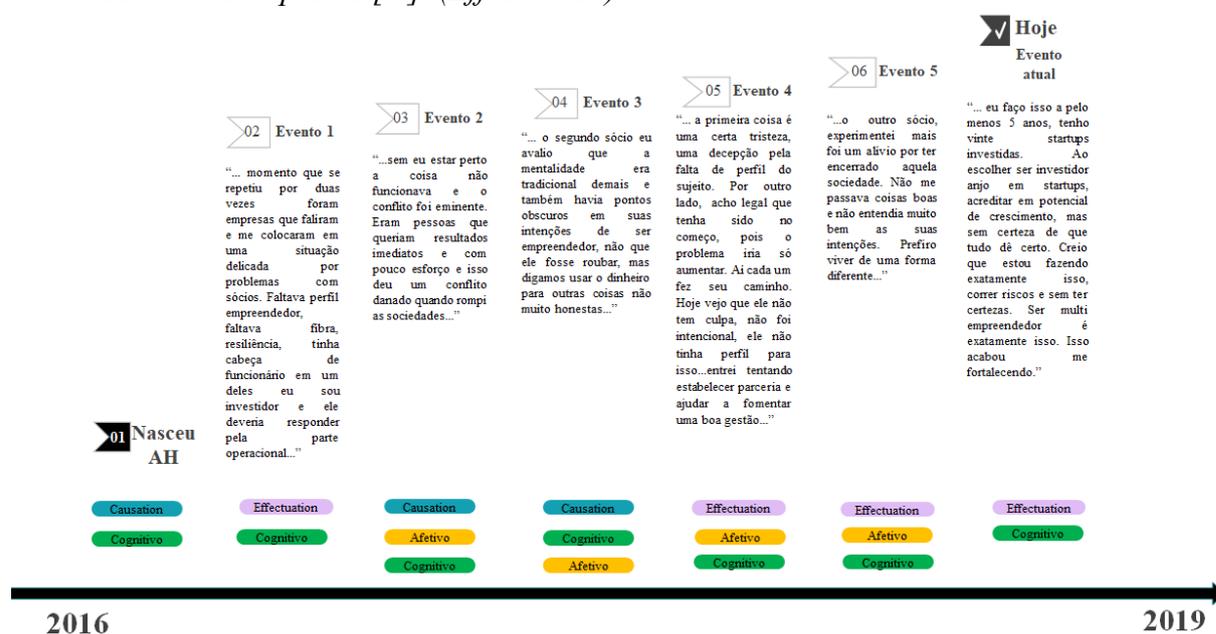
A *startup* AH geriu seu negócio em 2016, na região Sudeste do Brasil. Possui atualmente 4 sócios, incluindo aí o empreendedor, respondente desta pesquisa.

A *startup* atua no desenvolvimento de software *house*, na construção de aplicativos móveis, Web site e e-Commerce. Também tem atividades relacionadas à facilitação de processos de internacionalização empresas de tecnologia para a Europa.

O respondente é um múltiplo empreendedor, investindo em diversas *startups* nos últimos cinco anos, atuando como mentor, participando de atividades e oferecendo palestras em eventos relacionados a empreendedorismo e inovação. Isso lhe dá autoridade e, ao se conectar a outros

indivíduos, ele tem a possibilidade de gerar network e ao mesmo tempo poder auxiliar outros empreendedores na internacionalização dos seus negócios. Ele descreve a trajetória da AH da seguinte maneira:

Começou com um evento destinado a novos empreendedores, depois em missões de ida ao exterior para que estes empreendedores conhecessem um pouco da realidade e depois entendemos que estávamos capacitados para oferecer um produto de assessoramento de outras demandas de inserção destes empreendedores no mercado e orientação para a abertura de empresas [...]. (Effectuation)



Com esta carreira de múltiplo empreendedor, certamente houve momentos difíceis em que teve de tomar decisões que dependiam dele para serem equacionadas. As mais complicadas, segundo seu relato, foi a dissolução de sociedade com dois indivíduos diferentes. Se no primeiro, foi detectado que faltava perfil empreendedor, resiliência, fibra e autonomia, ao segundo faltava critérios éticos, que comprometiam a sua credibilidade no uso dos recursos, bem como mentalidade e iniciativa empreendedora, mas ele encara isso como forma de experimentar coisas diferentes (*Effectuation/cognitivo*).

Isso gerou sentimentos correspondentes a estes incidentes críticos. Os aspectos afetivos, nestes casos foram narrados, pelo empreendedor, da seguinte forma:

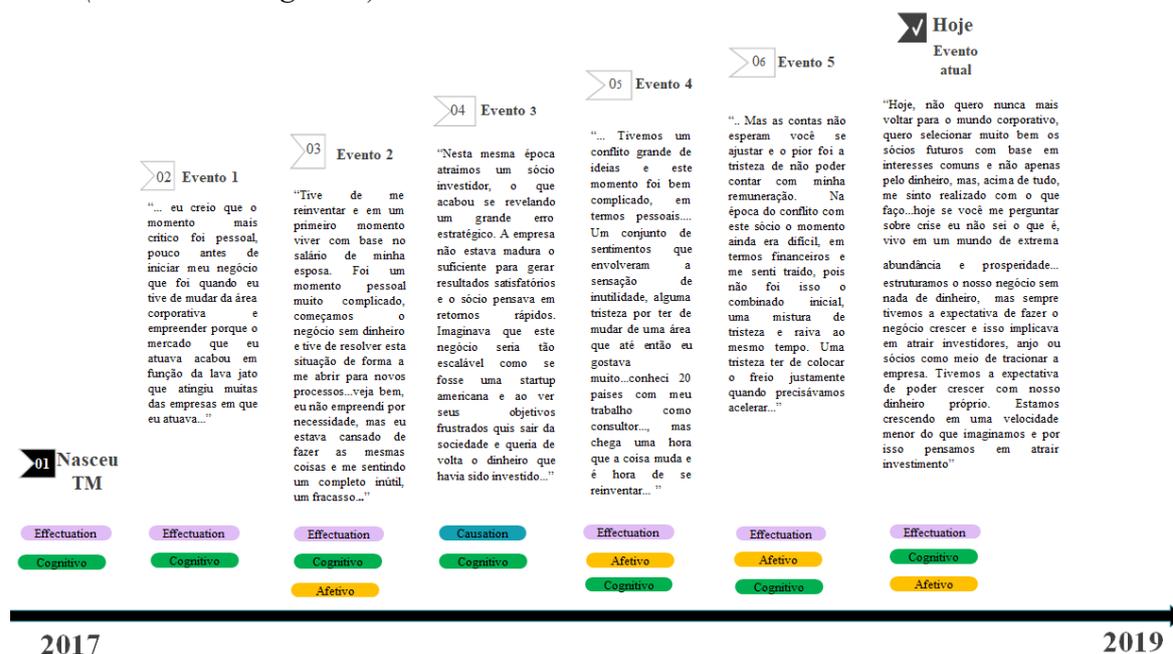
[...] com relação ao primeiro indivíduo, foi uma certa tristeza, uma decepção pela falta de perfil do sujeito. Por outro lado, acho legal que tenha sido no começo, pois o problema iria só aumentar. Ai cada um fez seu caminho. Hoje vejo que ele não tem culpa, não foi intencional, ele não tinha perfil para isso... o outro sócio, experimentei mais foi um alívio por ter encerrado aquela sociedade. Não me passava coisas boas e não entendia muito bem as suas intenções. Prefiro viver de uma forma diferente [...]. (Afetivo)

O empreendedor, no entanto relata que escolheu ser investidor anjo em *startups*, acreditar em potencial de crescimento, mas sem certeza de que tudo dê certo. Ele acredita que isso faz parte do processo: testar coisas diferentes, correr riscos e sem ter certezas e que, vindo por outro prisma, são situações que o fortalesem.

Entrevistado: Sudeste_TM26

A empresa TM iniciou suas atividades em 2017 na região Sudeste do Brasil. A empresa possui três sócios, além do fundador, respondente da pesquisa. A *startup* é da área de tecnologia da informação e atua com a idealização e gestão de uma plataforma de pagamentos online para desenvolvedores de conteúdo de Internet ou, conforme o seu fundador descreve, como uma *startup* que auxilia outros empreendedores a criar *startups* digitais, “transformando conhecimento em negócios rentáveis” (*Effectuation*).

[...] estruturamos o nosso negócio sem nada de dinheiro, mas sempre tivemos a expectativa de fazer o negócio crescer e isso implicava em atrair investidores, anjo ou sócios como meio de tracionar a empresa. Tivemos a expectativa de poder crescer com nosso dinheiro próprio, mesmo que isso representasse uma aposta calculada de que poderíamos perder tudo. Estamos crescendo em uma velocidade menor do que imaginamos e por isso pensamos em atrair investimento, como meio de superar a limitação de falta de recursos gerados de maneira própria, individual... nosso principal critério, quando se fala de investidores é alguém que traga o Smart Money, ou seja, alguém que traga expertise mais do que apenas dinheiro, buscamos um perfil específico, alguém de nossa área, que fale nossa língua e nos ajude a crescer...(Effectuation)...fizemos um plano de negócio com o intuito de atrair investidores e acelerar o nosso crescimento. Isso implica em demonstrar de maneira clara para onde pretendemos ir e de que maneira podemos aferir o nosso crescimento nos próximos 12 meses, projetar cenários e estabelecer métricas que possam ser aferidas e mensuradas. (Causation/ Cognitivo)



O empreendedor relata que atuava como consultor de grandes empresas, atuando na gestão de projetos e que por isso tinha conhecimento e *know-how* para desenvolver a *startup* e estabelecer parâmetros de avaliação de crescimento e métricas para estimar resultados futuros. Hoje eu afirma que sabe quais são os pontos fracos e fortes e onde é necessário colocar mais energia (*Causation/ Cognitivo*).

Evidentemente que a transição do mundo corporativo, fugindo de uma crise econômica sem precedentes que estagnou novos projetos, foi uma coisa difícil.

Assim ele relata:

[...] eu creio que o momento mais crítico foi pessoal, pouco antes de iniciar meu negócio que foi quando eu tive de mudar da área corporativa e empreender porque o mercado

que eu atuava acabou em função da lava jato que atingiu muitas das empresas em que eu atuava... Tive de me reinventar e em um primeiro momento viver com base no salário de minha esposa. Foi um momento pessoal muito complicado, começamos o negócio sem dinheiro e tive de resolver esta situação de forma a me abrir para novos processos...veja bem, eu não empreendi por necessidade, mas eu estava cansado de fazer as mesmas coisas e me sentindo um completo inútil, um fracasso [...]. (Effectuation/Cognitivo/Afetivo)

Nesta trajetória, em que necessitava atrair investidores teve um sério problema. Se em um primeiro momento o empreendedor teve de se reinventar e viver com base no salário da esposa até que soluções fossem possíveis, uma possível alternativa para resolver a situação foi abrir-se para a entrada de um sócio, no entanto os problemas começaram quando este indivíduo, com grandes expectativas financeiras e de ganhos rápidos, decidiu abandonar a sociedade e exigiu a devolução dos investimentos:

Nesta mesma época atraímos um sócio investidor, o que acabou se revelando um grande erro estratégico. A empresa não estava madura o suficiente para gerar resultados satisfatórios e o sócio pensava em retornos rápidos. Imaginava que este negócio seria tão escalável como se fosse uma startup americana e ao ver seus objetivos frustrados quis sair da sociedade e queria de volta o dinheiro que havia sido investido [...]. (Causation/cognitivo)

Ao descrever os aspectos afetivos desta situação, o empreendedor assim o expôs:

Tivemos um conflito grande de ideias e este momento foi bem complicado, em termos pessoais.... Um conjunto de sentimentos que envolveram a sensação de inutilidade, alguma tristeza por ter de mudar de uma área que até então eu gostava muito...conheci 20 países com meu trabalho como consultor..., mas chega uma hora que a coisa muda e é hora de se reinventar... Mas as contas não esperam você se ajustar e o pior foi a tristeza de não poder contar com minha remuneração. Na época do conflito com este sócio o momento ainda era difícil, em termos financeiros e me senti traído, pois não foi isso o combinado inicial, uma mistura de tristeza e raiva ao mesmo tempo. (Effectuation/afetivo)...Uma tristeza ter de colocar o freio justamente quando precisávamos acelerar [...]. (Effectuation/cognitivo)

Quando ser questionado se estes fatos mudariam alguma coisa em suas decisões de empreender ele respondeu:

Hoje, não quero nunca mais voltar para o mundo corporativo, quero selecionar muito bem os sócios futuros com base em interesses comuns e não apenas pelo dinheiro, mas, acima de tudo, me sinto realizado com o que faço...hoje se você me perguntar sobre crise eu não sei o que é, vivo em um mundo de extrema abundância e prosperidade... o que me faz pular da cama todos os dias, são duas coisas: algo que dê resultado, que me proporcione dinheiro e conforto e, outra, é fazer aquilo que realmente gosto. A liberdade que tenho eu não troco por salário nenhum. Gosto de correr riscos, gosto de poder conquistar resultados. (Effectuation/ cognitivo)

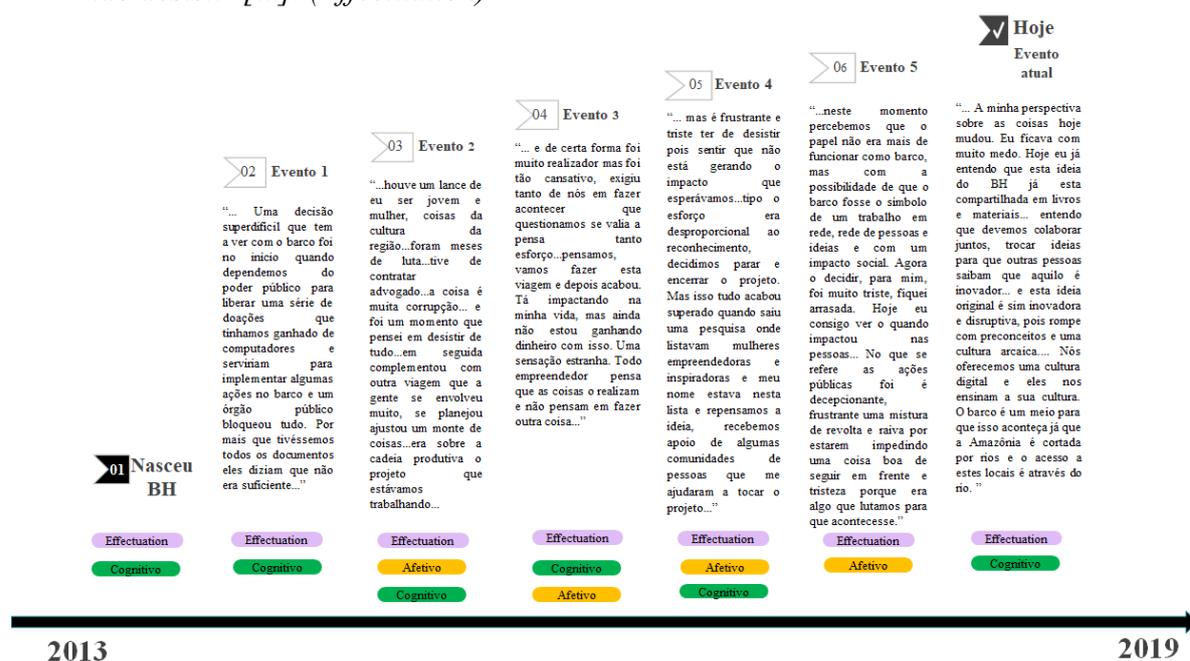
Atualmente, o empreendedor afirma que os processos têm caminhado para a ampliação dos negócios.

REGIÃO NORTE

Entrevistado: Norte_BH27

A empresa BH iniciou seu projeto empreendedor em setembro de 2013 na região Norte do Brasil. A *startup* não possui outros sócios, além da fundadora, respondente da pesquisa. A *startup* pode ser inserida como da área de tecnologia pois é projeto de intercâmbio tecnológico e cultural com o oferecimento de palestras, workshops ou visitas a comunidades ribeirinhas. A BH oferece ainda tecnologia social e inclusão digital, em parceria com a Intel.

O BH veio com esta ideia de ser um laboratório, uma experiência empreendedora, conectar as comunidades ribeirinhas, esquecidas pelo poder público, e gerar para elas o contato com palestrantes dos mais diversos tipos, cursos, oficinas que isso fosse útil para estes moradores destes locais, que vivem em ilhas e necessitam de ajuda para enfrentar os seus problemas. Ao mesmo tempo, fazer diálogo e intercâmbio cultural. Nós oferecemos uma cultura digital e eles nos ensinam a sua cultura. O barco é um meio para que isso aconteça já que a Amazônia é cortada por rios e o acesso a estes locais é através do rio... Quando não dá certo...tem gente que desiste, muda de área, começa a não acreditar mais em si mesma e segue outra vida. Eu sempre tive muito este propósito, e não desistir [...]. (Effectuation)



A empreendedora relata que a ideia de empreender veio de seu ímpeto em criar algo diferente e impactante para a região em que vive. Mesmo sem nunca ter formalizado nenhum plano de negócio formal e ajustar os planejamentos conforme os projetos são idealizados, credita boa parte do sucesso à sua rede de relacionamento e as parcerias. Todos os projetos dependem de parceiros para acontecerem. Até mesmo estes parceiros serão essenciais para atrair investidores no futuro.

Sua história tem sido feita de superações de problemas e momentos críticos. Foi assim, desde que decidiu seguir sua própria vida e sair da casa onde morava com os pais e tocar os projetos que povoavam a sua mente. Também foi assim, quando teve problemas com a burocracia governamental, quando ao receber doações de equipamentos, viu estes materiais serem retidos sob o pretexto de que estariam irregulares. A imagem da desistência sempre esteve presente, mas a resiliência tem sido constante:

[...] uma decisão superdifícil que tem a ver com o barco foi no início quando dependemos do poder público para liberar uma série de doações que tínhamos ganhado de computadores e serviriam para implementar algumas ações no barco e um órgão público bloqueou tudo, por mais que tivéssemos todos os documentos eles diziam que não era suficiente, houve um lance de eu ser jovem e mulher, coisas da cultura da região... foram

meses de luta...tive de contratar advogado...a coisa é muita corrupção... e foi um momento que pensei em desistir de tudo. (Effectuation/cognitivo/afetivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor assim descreve aqueles momentos:

[...] mas é frustrante e triste ter de desistir pois sentir que não está gerando o impacto que esperávamos...decidimos parar e encerrar o projeto...tipo o esforço era desproporcional ao reconhecimento... o decidir, para mim, foi muito triste, fiquei arrasada. Hoje eu consigo ver o quando impactou nas pessoas... No que se refere as ações públicas foi decepcionante, frustrante uma mistura de revolta e raiva por estarem impedindo uma coisa boa de seguir em frente, e tristeza porque era algo que lutamos para que acontecesse. (afetivo)

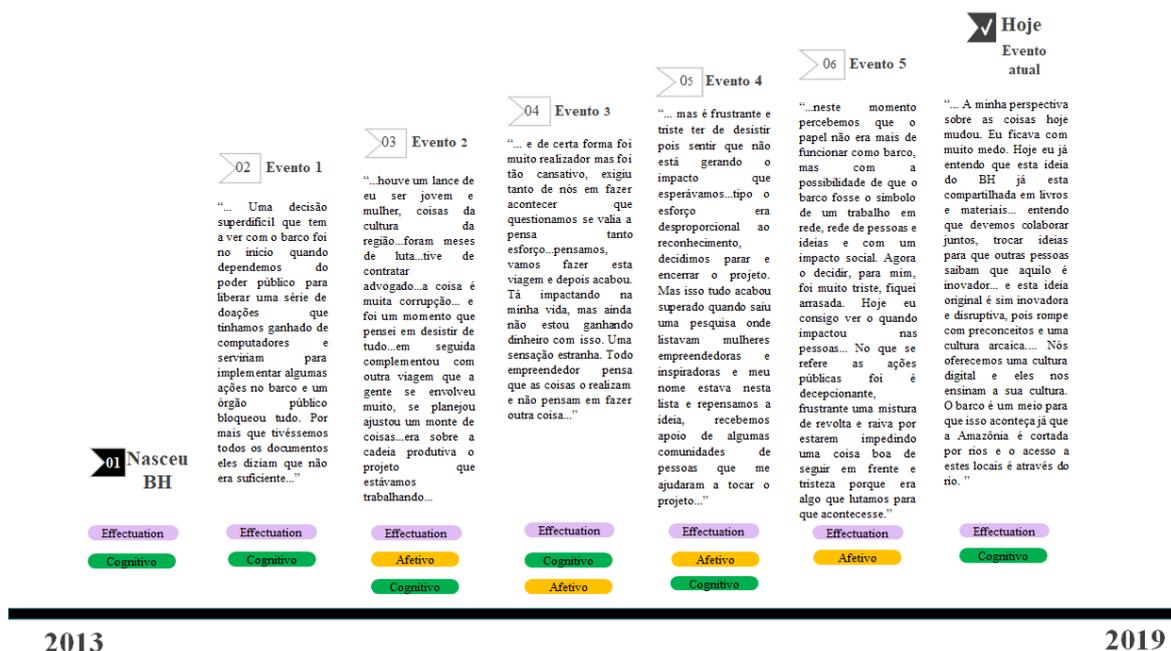
A perspectiva da empreendedora sobre as coisas hoje mudou. Havia muito medo. Hoje ela entende que esta ideia do BH já está compartilhada em livros e materiais. A colaboração entre os diversos *stakeholders* é essencial e é importante trocar ideias para que outras pessoas saibam que a ideia do BH é original, inovadora e disruptiva, pois rompe com preconceitos e uma cultura regional arcaica que desconsidera o trabalho e o empreendedorismo por mulheres (*Effectuation/cognitivo*).

Entrevistado: Norte_BH27

A empresa BH iniciou seu projeto empreendedor em setembro de 2033 na região Norte do Brasil. A *startup* não possui outros sócios, além da fundadora, respondente da pesquisa.

A *startup* pode ser inserida como da área de tecnologia pois é projeto de intercâmbio tecnológico e cultural com o oferecimento de palestras, *workshops* ou visitas a comunidades ribeirinhas. A BH oferece ainda tecnologia social e inclusão digital, em parceria com a Intel.

O BH veio com esta ideia de ser um laboratório, uma experiência empreendedora, conectar as comunidades ribeirinhas, esquecidas pelo poder público, e gerar para elas o contato com palestrantes dos mais diversos tipos, cursos, oficinas que isso fosse útil para estes moradores destes locais, que vivem em ilhas e necessitam de ajuda para enfrentar os seus problemas. Ao mesmo tempo, fazer diálogo e intercâmbio cultural. Nós oferecemos uma cultura digital e eles nos ensinam a sua cultura. O barco é um meio para que isso aconteça já que a Amazônia é cortada por rios e o acesso a estes locais é através do rio... Quando não dá certo...tem gente que desiste, muda de área, começa a não acreditar mais em si mesma e segue outra vida. Eu sempre tive muito este propósito, e não desistir [...]. (Effectuation)



A empreendedora relata que a ideia de empreender veio de seu ímpeto em criar algo diferente e impactante para a região em que vive. Mesmo sem nunca ter formalizado nenhum plano de negócio formal e ajustar os planejamentos conforme os projetos são idealizados, credita boa parte do sucesso à sua rede de relacionamento e as parcerias. Todos os projetos dependem de parceiros para acontecerem. Até mesmo estes parceiros serão essenciais para atrair investidores no futuro.

Sua história tem sido feita de superações de problemas e momentos críticos. Foi assim, desde que decidiu seguir sua própria vida e sair da casa onde morava com os pais e tocar os projetos que povoavam a sua mente. Também foi assim, quando teve problemas com a burocracia governamental, quando ao receber doações de equipamentos, viu estes materiais serem retidos sob o pretexto de que estariam irregulares. A imagem da desistência sempre esteve presente, mas a resiliência tem sido constante:

[...] uma decisão superdifícil que tem a ver com o barco foi no início quando dependemos do poder público para liberar uma série de doações que tínhamos ganhado de computadores e serviriam para implementar algumas ações no barco e um órgão público bloqueou tudo, por mais que tivéssemos todos os documentos eles diziam que não era suficiente, houve um lance de eu ser jovem e mulher, coisas da cultura da região...foram meses de luta...tive de contratar advogado...a coisa é muita corrupção... e foi um momento que pensei em desistir de tudo. (Effectuation/cognitivo/afetivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor assim descreve aqueles momentos:

[...] mas é frustrante e triste ter de desistir pois sentir que não está gerando o impacto que esperávamos...decidimos parar e encerrar o projeto...tipo o esforço era desproporcional ao reconhecimento... o decidir, para mim, foi muito triste, fiquei arrasada. Hoje eu consigo ver o quando impactou nas pessoas... No que se refere as ações públicas foi decepcionante, frustrante uma mistura de revolta e raiva por estarem impedindo uma coisa boa de seguir em frente, e tristeza porque era algo que lutamos para que acontecesse. (afetivo)

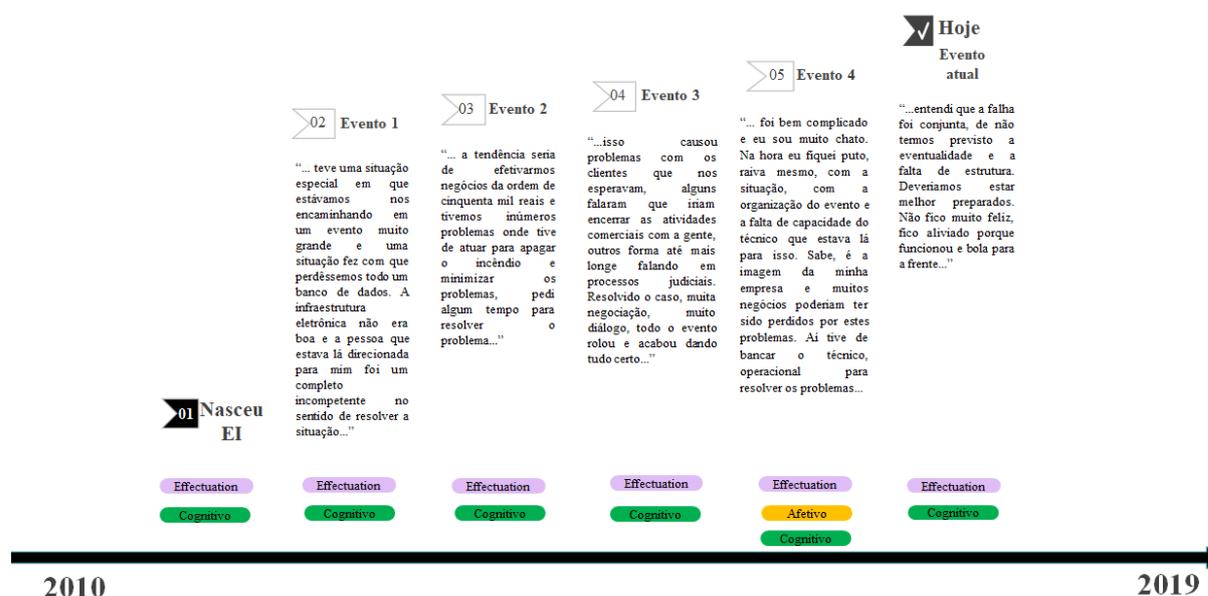
A perspectiva da empreendedora sobre as coisas hoje mudou. Havia muito medo. Hoje ela entende que esta ideia do BH já está compartilhada em livros e materiais. A colaboração entre os diversos *stakeholders* é essencial e é importante trocar ideias para que outras pessoas saibam

que a ideia do BH é original, inovadora e disruptiva, pois rompe com preconceitos e uma cultura regional arcaica que desconsidera o trabalho e o empreendedorismo por mulheres (*Effectuation/cognitivo*).

Entrevistado: Norte_EI29

A empresa EI iniciou atividades no ano de 2010 na região Norte do Brasil. A empresa possui um sócio adicional, além do fundador, respondente da pesquisa e atua desenvolvendo, software de gestão comercial completa, multiplataforma e baseado código aberto. Adicionalmente também atua em certificação digital.

Sendo empreendedor, desde os treze anos de idade quando desenvolvia robôs de software para simulação de presença digital e tendo formado outras *startups*, inclusive com captação de investidores, estruturou a EI, complementando os serviços de uma empresa familiar que atuava na área de hardware. Ao implantar o software comercial, por meio de detecção de oportunidade, tem explorado um mercado que, na sua percepção, tende a crescer bastante, conforme as métricas elaboradas para monitorar o andamento do negócio, em que pese nunca ter desenvolvido um plano de negócio formal (*Effectuation*).



No que se refere a uma método para identificação e captação de oportunidades de negócio ele descreve assim:

[...] eu capto oportunidades com base em experiencia, em oportunidades geradas pelos meus estudos, procura de dados por meio do marketing digital e nisso eu capto muitas informações e com isso muitas oportunidades. As mídias digitais têm sido muito boas para atingir um público mais específico e isso tem nos dado base para formulação de estratégias de ação, teste e funcionalidades a serem oferecidas por meio de aplicativos. (Effectuation)

Ao relatar um momento, especialmente difícil para seu negócio e a necessidade de que tomasse ações para solucionar os eventos, ele mencionou a perda de um banco de dados importantes quando, derivada de problemas de fornecimento de energia e proteção deficiente, comprometeu sobremaneira o seu relacionamento com os clientes, com sérias ameaças legais para a continuidade de sua empresa (*Effectuation/cognitivo*).

Certamente isso provocou sentimentos, em resposta a este evento crítico. Os aspectos afetivos formam narrados assim:

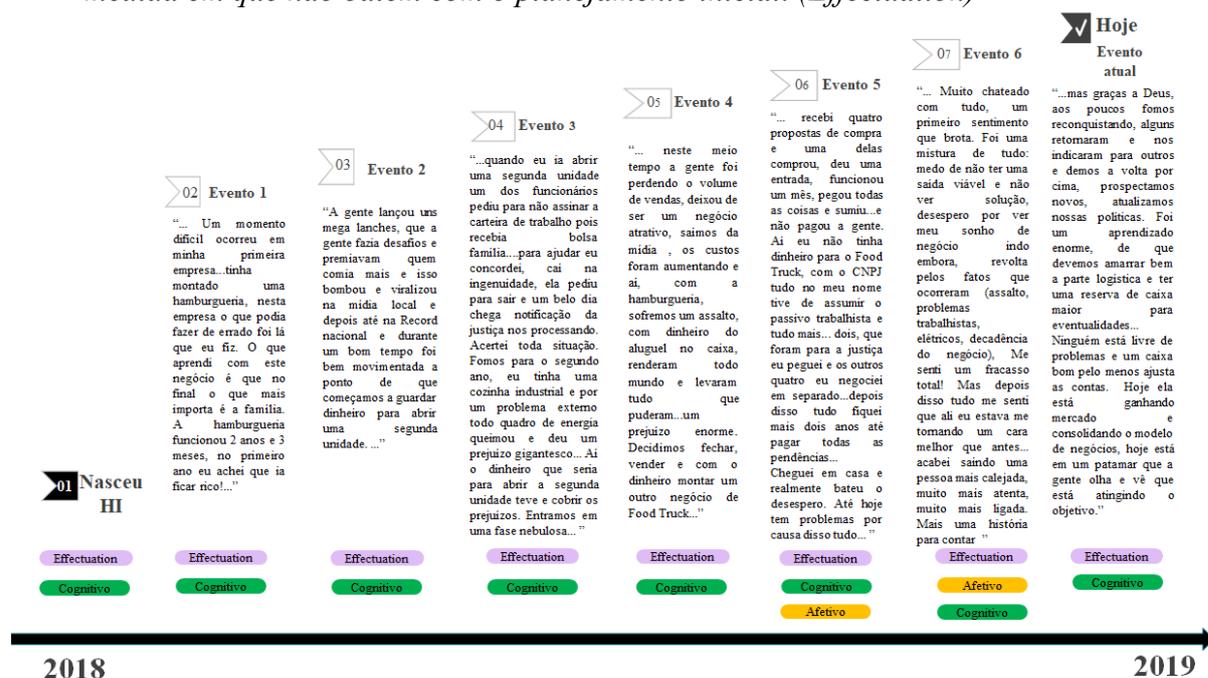
[...] foi bem complicado e eu sou muito chato. Na hora eu fiquei puto, raiva mesmo, com a situação, com a organização do evento e a falta de capacidade do técnico que estava lá para isso. Sabe, é a imagem da minha empresa e muitos negócios poderiam ter sido perdidos por estes problemas. Aí tive de bancar o técnico, operacional para resolver os problemas [...]. (Afetivo)

Algum tempo passado e o empreendedor reconhece, hoje, que a falha foi uma sequência de eventos e que também, ele, falhou, ao não prever este tipo de eventualidade e não ter tomado medidas preventivas, tanto de proteção de dados de software, como com relação aos incidentes de queixas dos clientes que, com razão, se sentiram incomodados com aquela situação pontual.

Entrevistado: Norte_HI30

A empresa HI iniciou sua história no ano de 2018 na região Norte do Brasil. A *startup* possui três outros sócios, além do fundador, respondente da pesquisa. A *startup* é da área de tecnologia e oferece como produto um aplicativo de gestão financeira de assinaturas, controle de alunos e serviços nutricionais desenvolvido para profissionais de educação física. O empreendedor se declara ser um autodidata e, na medida em que sente necessidade de preencher alguma lacuna de conhecimento para alavancar o seu negócio ou identificar possíveis mercados, ele se empenha em realizar, mas ele acredita que a sua melhor escola de empreendedorismo tenha sido os fracassos e sucessos anteriores, ao estruturar outros negócios:

[...] a gente iniciou os testes abordando um tipo específico de cliente, os personal de academia no sentido de estruturar seus ganhos e minimizar as suas perdas no período de férias. Também tentamos estruturar o ganhos do personal que reclamavam de deixar uma parcela grande para as academias. Na medida em que a coisa foi evoluindo vimos o potencial de negócios para outros ramos de serviço... Hoje nós usamos o Canvas e OKR onde monitoramos as estratégias conforme elas vão acontecendo e modificando na medida em que não batem com o planejamento inicial. (Effectuation)



Ao relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele narrou acontecimentos de um negócio em que ele alega ter aprendido muito mais que qualquer pós graduação, tendo em vista a quantidade de experiência que teve:

[...] tinha montado uma hamburgueria, nesta empresa o que podia fazer de errado foi lá que eu fiz. O que aprendi com este negócio é que no final o que mais importa é a família. A hamburgueria funcionou 2 anos e 3 meses, no primeiro ano eu achei que ia ficar rico! A gente lançou uns mega lanches, que a gente fazia desafios e premiavam quem comia mais e isso bombou e viralizou na mídia local e depois até na Record nacional e durante um bom tempo foi bem movimentada a ponto de que começamos a guardar dinheiro para abrir uma segunda unidade. Quando eu ia abrir uma segunda unidade um dos funcionários pediu para não assinar a carteira de trabalho pois recebia bolsa família...para ajudar eu concordei, caí na ingenuidade, ela pediu para sair e um belo dia chega notificação da justiça nos processando. Acertei toda situação. Fomos para o segundo ano, eu tinha uma cozinha industrial e por um problema externo todo quadro de energia queimou e deu um prejuízo gigantesco. Aí, o dinheiro que seria para abrir a segunda unidade, teve e cobrir os prejuízos. Entramos em uma fase nebulosa... Neste meio tempo a gente foi perdendo o volume de vendas, deixou de ser um negócio atrativo, saímos da mídia, os custos foram aumentando e aí, com a hamburgueria, sofremos um assalto, com dinheiro do aluguel no caixa, renderam todo mundo e levaram tudo que puderam...um prejuízo enorme. Decidimos fechar, vender e com o dinheiro montar um outro negócio de Food Truck, recebi 4 propostas de compra e uma delas comprou, deu uma entrada, funcionou 1 mês, pegou todas as coisas e sumiu...e não pagou a gente. Aí eu não tinha dinheiro para o Food Truck, com o CNPJ, tudo no meu nome, tive de assumir o passivo trabalhista e tudo mais... dois dos funcionários, que foram para a justiça eu peguei e os outros quatro eu negocieei em separado...depois disso tudo fiquei mais dois anos até pagar todas as pendências [...]. (Effectuation/cognitivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor descreve aqueles momentos como difíceis e com um misto de sentimentos:

O primeiro sentimento foi de chateação. Muito chateado com tudo, um primeiro sentimento que brota. Foi uma mistura de tudo: medo de não ter uma saída viável e não ver solução, desespero por ver meu sonho de negócio indo embora, revolta pelos fatos que ocorreram (assalto, problemas trabalhistas, elétricos, decadência do negócio), Me senti um fracasso total! (afetivo)

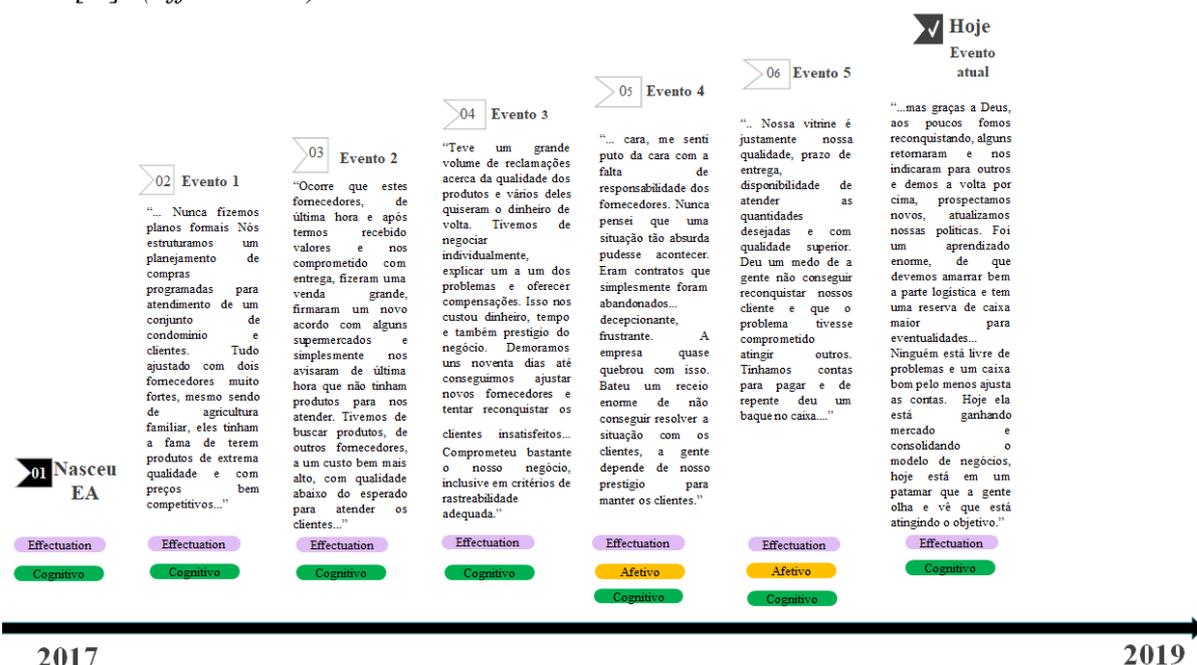
Ao ser inquirido sobre os aprendizados decorrentes destas experiências, e se faria algo diferente, ele alega que sente que se tornou alguém melhor, mais calejado, mais atento para as dificuldades e para os sinais de quando as coisas estão se direcionando para o erro. Compreende que precisaria ter tido mais gestão, seja administrativa; seja de pessoas, no entanto, ao ser protagonista da própria história estes momentos ocorreram para fazer crescer e refletir sobre aquilo que se quer e, com isso, evoluir (*Effectuation/cognitivo*).

Entrevistado: Norte_EA31

A empresa EA iniciou suas atividades em 2017 na região Norte do país. A empresa possui além do fundador, respondente da pesquisa, três outros sócios. A empresa é da área de tecnologia, possui um e-commerce e aplicativo de vendas de hortifruti agroecológicos com o oferecimento de processos de rastreabilidade e segurança alimentar via software. Adicionalmente, está buscando melhorar seu portfólio de serviços oferecendo consultoria nutricional.

A empresa nasceu pela constatação de que havia um mercado potencial e que não estava sendo atendido de forma correta e, mesmo sem elaborar planos formais para definição de um público alvo específico e no estabelecimento de parcerias para o fornecimento dos produtos, o empreendedor acredita que o *feeling* tenha sido certo, inclusive ao pensar em uma estratégia de crescimento e diversificação do negócio:

[...] primeiramente identificamos os moradores de condomínios como um dos possíveis clientes alvo, pela necessidade de acessar, por meio de tecnologia, os produtos que eles não tinham tempo para adquirir... o aplicativo possui um conjunto definido de produtos e também espaço para sugestões de demandas futuras. Seleccionamos os produtos para que os clientes tenham a mais alta qualidade possível e, quando forem entregues, eles fiquem plenamente satisfeitos. Também tentamos fazer uma ponte entre o produtor de agricultura familiar que tem dificuldades de escoamento de seus produtos e o consumidor que prefere um produto mais fresco. No caso da franquia, entendemos que precisaríamos atrair um investidor e apostar em franquias para dar escalabilidade ao negócio. Identificamos que precisaríamos, para crescer, atrair outras cabeças para o negócio [...]. (Effectuation)



Ao ser questionado sobre algum momento que tenha sido crítico, algo muito sério, que ele tenha identificado como de grande risco para o negócio e que dependia dele para salvar a situação ele relata que as entregas dos produtos dependiam de parcerias previamente estabelecidas com fornecedores mas que, em um determinado momento, após terem sido recebido valores antecipados dos clientes e ter se comprometido com as entregas, estes fornecedores fizeram uma venda grande, firmaram um novo acordo com alguns supermercados e simplesmente avisaram, de última hora, que não tinham produtos para atender:

Tivemos de buscar produtos, de outros fornecedores, a um custo bem mais alto, com qualidade abaixo do esperado, para atender os clientes... Teve um grande volume de reclamações acerca da qualidade dos produtos e vários deles quiseram o dinheiro de volta. Tivemos de negociar individualmente, explicar um a um dos problemas e oferecer compensações. Isso nos custou dinheiro, tempo e também prestígio do negócio. Demoramos uns noventa dias até conseguirmos ajustar novos fornecedores e tentar reconquistar os clientes insatisfeitos... Comprometeu bastante o nosso negócio, inclusive em critérios de rastreabilidade adequada. (Effectuation/cognitivo)

Referente aos aspectos afetivos, o empreendedor assim relata aqueles momentos de dificuldade:

[...] cara, me senti 'puto da cara' com a falta de responsabilidade dos fornecedores. Nunca pensei que uma situação tão absurda pudesse acontecer. Eram contratos que simplesmente foram abandonados... decepcionante, frustrante. A empresa quase quebrou com isso. Bateu um receio enorme de não conseguir resolver a situação com os clientes,

a gente depende de nosso prestígio para manter os clientes... Nossa vitrine é justamente nossa qualidade, prazo de entrega, disponibilidade de atender as quantidades desejadas e com qualidade superior. Deu um medo de a gente não conseguir reconquistar nossos cliente e que o problema tivesse comprometido atingir outros. Tínhamos contas para pagar e de repente deu um baque no caixa [...]. (afetivo)

Quando se recorda destes momentos, há uma sensação de vitória por ter conseguido superar as dificuldades e se reinventar.

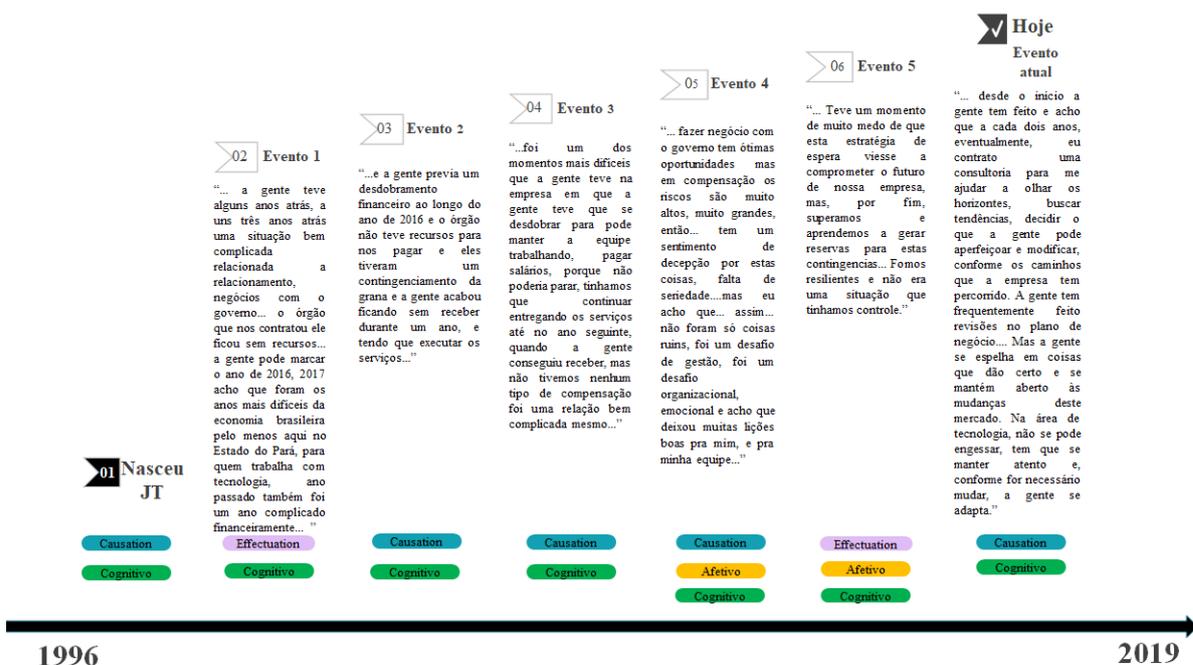
Aos poucos outros clientes foram sendo prospectados e conquistados, alguns retornaram e os indicaram para outros e se deu a volta por cima. Foi um enorme aprendizado e serviu para que novas políticas fossem elaboradas e atualizadas de forma a ajustar de forma consistente a logística, as parcerias com fornecedores e também uma reserva de caixa maior, para eventualidades. Há a percepção de que se está ganhando mercado e consolidando o modelo de negócios (*Effectuation*/cognitivo).

Entrevistado: Norte_JT32

A empresa JT começou suas atividades no ano de 1996 na região Norte do Brasil. A empresa possui apenas um sócio, além do fundador, respondente da pesquisa.

A empresa é da área de informática e trabalho com serviços voltados para projetos de cunho tecnológico que envolvam o desenvolvimento de softwares em sistemas abertos e soluções em gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), atuando de maneira complementar em projetos de consultoria e treinamento, como forma de se manter permanentemente diversificada.

[...] a empresa surgiu em 1996 como uma empresa de consultoria...na época aqui no estado do Pará já havia uma carência muito grande para consultoria nessa área, eram computadores de médio e grande porte, muito utilizados no varejo aqui da região e ai ao longo dos anos a gente começou como uma empresa de consultoria e treinamentos. Em 98 aconteceu uma coisa importante para empresa que foi o fechamento de um contrato com uma empresa do ramo bancário de assessoria e a gente ficou só com um cliente durante 10 anos e ai nesse período a gente atuou em todos os Estados da federação brasileira, do Oiapoque ao Chuí, trabalhando com tecnologia bancaria em 2007 para 2008 Ao final de 2007 essa empresa teve problemas com os contratos dela eles até trabalhavam com a TecBan naquela época, a concorrência aumentou bastante e aí saímos da empresa e fechamos um contrato, que durou apenas dois anos, com o Governo de Angola para trabalharmos na gestão epidemiológica da tuberculose. Fomos para desenvolver softwares, uma tecnologia alternativa e diferente, mas acabamos encerrando prematuramente o projeto. O que teve de importante para a minha empresa foi que escolhemos permanecer em Belém, buscarmos certificações de qualidade reconhecidas, que fossem um diferencial e enfrentarmos a pouca relevância das empresas locais, escalando com uma fábrica de software, focando no desenvolvimento de software e projetos de engenharia, sem perder a nossa expertise em consultoria e treinamento. (Effectuation)



No que se refere ao desenvolvimento do negócio o empreendedor informa que segue um plano de negócios formal e a cada dois anos contrata uma consultoria para ajudar a olhar os horizontes, buscar tendências e decidir o que pode aperfeiçoar e modificar, conforme os caminhos que a empresa tem percorrido. A empresa tem frequentemente feito revisões no plano de negócio, e o modelo de negócio adotado se espelha em coisas que dão certo e se mantém aberto às mudanças do mercado. Na área de tecnologia, acredita ele, não se pode engessar, tem que se manter atento e conforme for necessário mudar e se adaptar, inclusive deixando aberta a entrada de outros sócios investidores (*Causation*).

Ao relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele mencionou que teve alguns problemas relacionados a contratos firmados com o meio governamental, tendo que assumir uma posição financeira bastante crítica durante algum tempo, até que as coisas voltassem a uma normalidade:

[...] a gente teve, a alguns anos atrás, uma situação bem complicada, relacionada a negócios com o governo...o órgão que nos contratou ele ficou sem recursos. A gente pode marcar o ano de 2016, 2017 acho que foram os anos mais difíceis da economia brasileira pelo menos aqui no Estado do Pará, para quem trabalha com tecnologia, ano passado também foi um ano complicado financeiramente... e a gente previa um desdobramento financeiro ao longo do ano de 2016 e o órgão não teve recursos para nos pagar e eles tiveram um contingenciamento da grana e a gente acabou ficando sem receber durante um ano, e tendo que executar os serviços... foi um dos momentos mais difíceis que a gente teve na empresa em que a gente teve que se desdobrar para poder manter a equipe trabalhando, pagar salários, porque não poderia parar, tínhamos que continuar entregando os serviços até no ano seguinte, quando a gente conseguiu receber, mas não tivemos nenhum tipo de compensação foi uma relação bem complicada mesmo [...]. (Causation, cognitivo)

Relacionados aos aspectos afetivos, envolvidos neste momento crítico, o empreendedor relata que prevaleceu a tristeza:

[...] tem um sentimento de decepção por estas coisas, falta de seriedade [...]. (afetivo)

De forma complementar, o medo de que o tempo de espera e a necessidade de continuar trabalhando e honrando os compromissos da empresa viesse a comprometer de forma significativa o caixa e consequentemente o futuro da empresa (Afetivo).

Superados estes momentos, houve o aprendizado, no sentido de se gerar reservas financeiras para estas contingências, desenvolver a resiliência, criar planejamentos e métricas para fazer frente a situações não previsíveis e incontroláveis. Por fim, criar o espírito de adaptação e mudança, tão necessários neste setor de tecnologia (*Causation*, cognitivo).

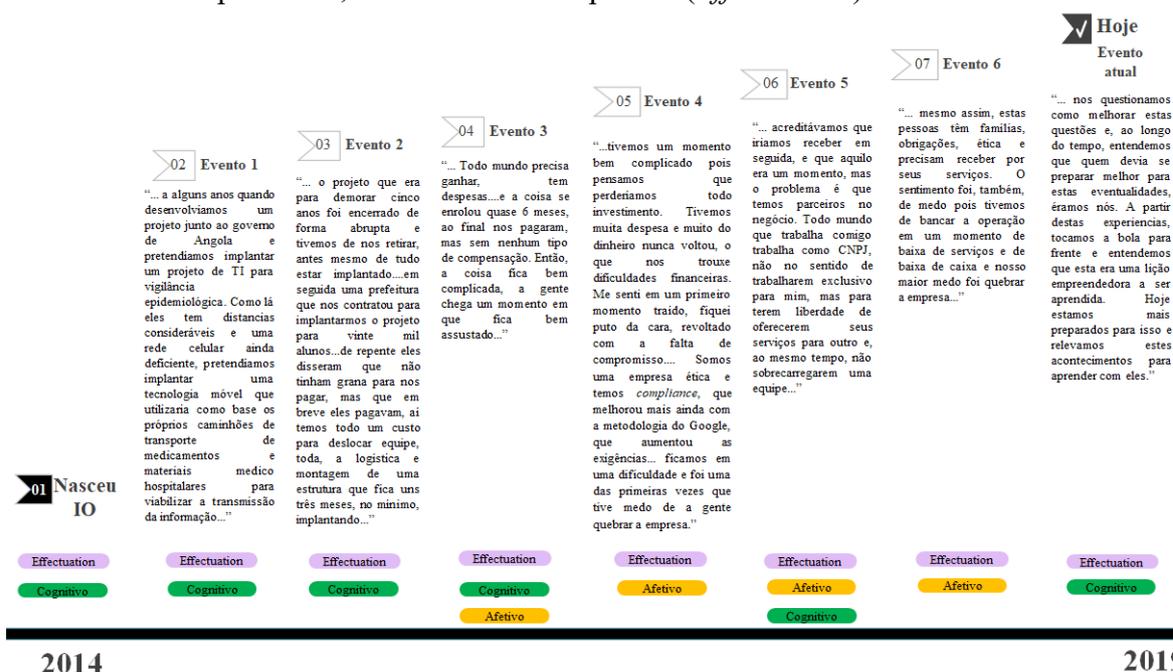
Entrevistado: Norte_IO33

A empresa IO começou com a missão de ter um impacto na sociedade. Desenvolvendo aplicativo, site e outras mídias para o uso de realidade virtual e realidade aumentada no ensino de matemática ela nasceu em 2014, na região Norte do Brasil e, até hoje, possui apenas um sócio, além do fundador, respondente desta pesquisa.

Nas palavras do empreendedor, a motivação fundamental para a criação desta *startup* foi o desafio que unisse as capacidades, o gosto pelo estudo e a relevância social ao buscar modificar uma realidade de ensino da matemática em uma região notoriamente carente de boas avaliações nos índices educacionais.

O negócio foi feito por meio da experimentação e, na medida em que foram aparecendo novos rumos, os empreendedores optaram por estruturar duas novas *startups*, organizadas como uma holding, para que estejam capacitados a atrair parceiros e investidores dispostos a, mais do que colocar dinheiro, alavancar as empresas. Adicionalmente, o sentido de criação destas *startups*, está também em preencher as lacunas de negócio e eventuais oportunidades de mercado.

Constantemente, este modelo de negócio tem sido modificado, adaptado e atualizado, na medida em que surgem demandas que tenham uma tendência em diversificar as ações. Estas são analisadas e por vezes, são colocadas em prática (*Effectuation*).



Ao relatar um momento que tenha sido crítico em sua história empreendedora ele, respondente, menciona alguns fatos concatenados que exigiram toda atenção do empreendedor, no sentido de buscar as possíveis soluções para os eventos. Ele os narra da seguinte forma:

[...] a alguns anos quando desenvolvíamos um projeto junto ao governo de Angola e pretendíamos implantar um projeto de TI para vigilância epidemiológica. Como lá eles

tem distancias consideráveis e uma rede celular ainda deficiente, pretendíamos implantar uma tecnologia móvel que utilizaria como base os próprios caminhões de transporte de medicamentos e materiais medico hospitalares para viabilizar a transmissão da informação...o projeto que era para demorar cinco anos foi encerrado de forma abrupta e tivemos de nos retirar, antes mesmo de tudo estar implantado....em seguida uma prefeitura que nos contratou para implantarmos o projeto para vinte mil alunos...de repente eles disseram que não tinham grana para nos pagar, mas que em breve eles pagavam, aí temos todo um custo para deslocar equipe, toda, a logística e montagem de uma estrutura que fica uns três meses, no mínimo, implantando... todo mundo precisa ganhar, tem despesas....e a coisa se enrolou quase 6 meses, ao final nos pagaram, mas sem nenhum tipo de compensação. Então, a coisa fica bem complicada, a gente chega um momento em que fica bem assustado...tivemos um momento bem complicado pois pensamos que perderíamos todo investimento. Tivemos muita despesa e muito do dinheiro nunca voltou, o que nos trouxe dificuldades financeiras.(Effectuation/cognitivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor relata momentos em que teve medo do comprometimento de caixa e das consequências na sanidade da própria empresa. Este mesmo medo também foi ocasionado pela manutenção dos empregos e renda dos trabalhadores e prestadores de serviço. No mesmo sentido, relata um sentimento de revolta e raiva por ter se sentido traído, pela falta de compromisso dos contratantes (Afetivo).

No tocante a reflexão sobre estes fatos e o impacto na atualidade, o empreendedor infere que isso fez com eles adotassem políticas de compliance e, a partir desta vivência, tomassem medidas de preparação contra estas eventualidades, ou nas palavras dele:

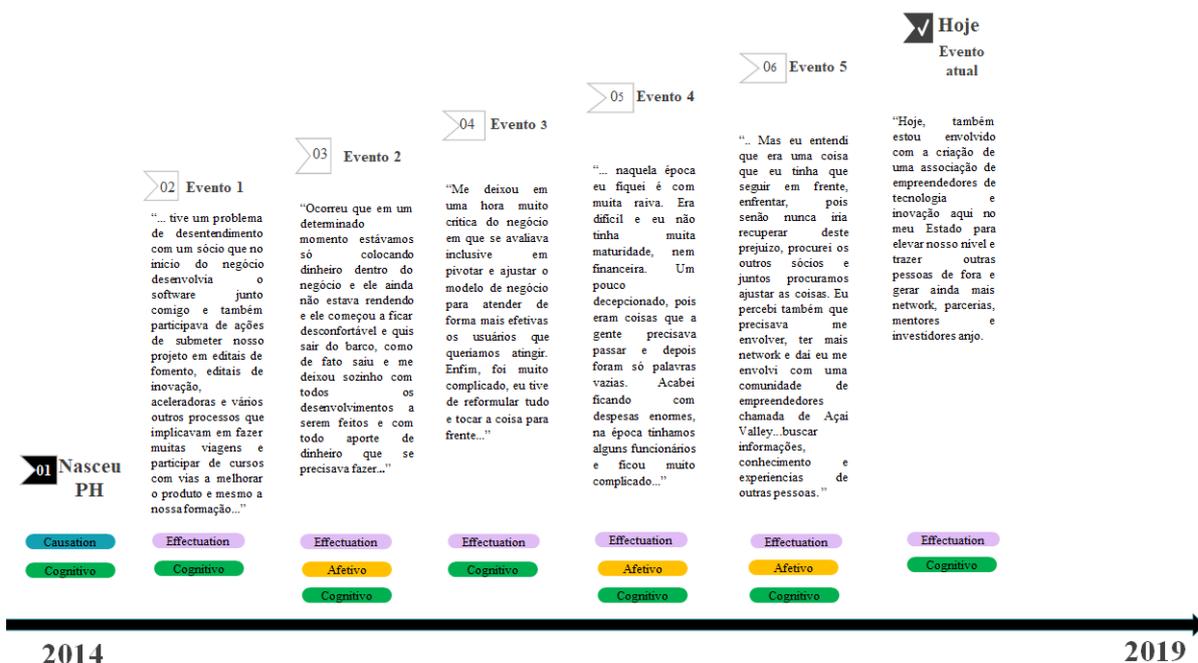
A partir destas experiencias, tocamos a bola para frente e entendemos que esta era uma lição empreendedora a ser aprendida. Hoje estamos mais preparados para isso e relevamos estes acontecimentos para aprender com eles.

Neste sentido, o empreendedor se sente preparado para o enfrentamento das dificuldades e superação das incertezas do negócio.

Entrevistado: Norte_PH34

A empresa PH iniciou atividades em 2014 na região Norte do país. A empresa possui, além do fundador, respondente da pesquisa, com mais dois sócios. A *startup* é da área de informática e idealizou um aplicativo para gerenciamento e monitoramento de dados de saúde infantil.

Em 2014 eu comecei a me envolver com a área de inovação e tecnologia e me voltei para a área de tecnologia da informação para criar uma startup que pudesse monitorar e acompanhar as informações da saúde infantil, especificamente pelos responsáveis pelas crianças de forma que possam ser criados dados acessáveis por profissionais de saúde. Atualmente estamos passando por processo de aceleração e investimento... fizemos um plano de negócio com vistas a ajustar nossa startup para a abertura de capital e atração de investidores. Passamos recentemente por uma pré aceleração e então temos aperfeiçoado constantemente e gerando métricas que permitam revisar isso constantemente. Temos também um Canvas onde tem todo processo de ideação e produto mínimo viável. (Causation)



O empreendedor relata que a sua *startup* foi desenvolvendo um produto que fosse viável na medida em que o negócio se desenvolvia e foi na fase de design thinking se criou protótipos de teste para avaliar a reação de usuários selecionados. Foi definido um grupo de pessoas, que pudessem se interessar pelo monitoramento de saúde de filhos e netos e também médicos especialistas, que pudessem dar feedback da plataforma. Este grupo de pessoas iniciais ajudaram a formatar o produto de maneira que ficasse simples de usar. Aí foram validados cada um dos itens sugeridos. Mas o tempo todo o foco foi nos usuários, pais e demais responsáveis, que efetivamente vão usar o produto (*Effectuation*). Assim relata o empreendedor:

[...] o nosso modelo de negócio é todo baseado em uma plataforma de fácil uso. Mas fomos ajustando e experimentando, conforme os testes de produto fossem sendo testados. Aí chegamos também em um aplicativo com estas mesmas funcionalidades e estamos validando o modelo de negócios. (Effectuation)

O respondente esclarece que o networking é essencial para o bom desenvolvimento de seu trabalho e isso implica em gerar constantemente boas parcerias, mas que teve problemas com um antigo sócio e isso foi um momento bastante difícil do negócio:

[...] tive um problema de desentendimento com um sócio que no início do negócio desenvolvia o software junto comigo e também participava de ações de submeter nosso projeto em editais de fomento, editais de inovação, aceleradoras e vários outros processos que implicavam em fazer muitas viagens e participar de cursos com vias a melhorar o produto e mesmo a nossa formação. Ocorreu que em um determinado momento estávamos só colocando dinheiro dentro do negócio e ele ainda não estava rendendo e ele começou a ficar desconfortável e quis sair do barco, como de fato saiu e me deixou sozinho com todos os desenvolvimentos a serem feitos e com todo aporte de dinheiro que se precisava fazer. Me deixou em uma hora muito crítica do negócio em que se avaliava inclusive em pivotar e ajustar o modelo de negócio para atender de forma mais efetivas os usuários que queríamos atingir. Enfim, foi muito complicado, eu tive de reformular tudo e tocar a coisa para frente. (Effectuation, cognitivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor descreve este momento com um misto de raiva, decepção e medo, frente as responsabilidades que teve de assumir sozinho:

[...] naquela época eu fiquei é com muita raiva. Era difícil e eu não tinha muita maturidade, nem financeira. Um pouco decepcionado, pois eram coisas que a gente precisava passar e depois foram só palavras vazias. Acabei ficando com despesas enormes, na época tínhamos alguns funcionários e ficou muito complicado. Mas eu entendi que era uma coisa que eu tinha que seguir em frente, enfrentar, pois senão nunca iria recuperar deste prejuízo, procurei os outros sócios e juntos procuramos ajustar as coisas. (afetivo)

Quando perguntando sobre as ações de superação do momento e como ele via as coisas com o distanciamento do tempo, ele relata que teve de se reciclar como pessoa, efetivar contatos e buscar o chamado Smart Money, que é fruto de network e parcerias:

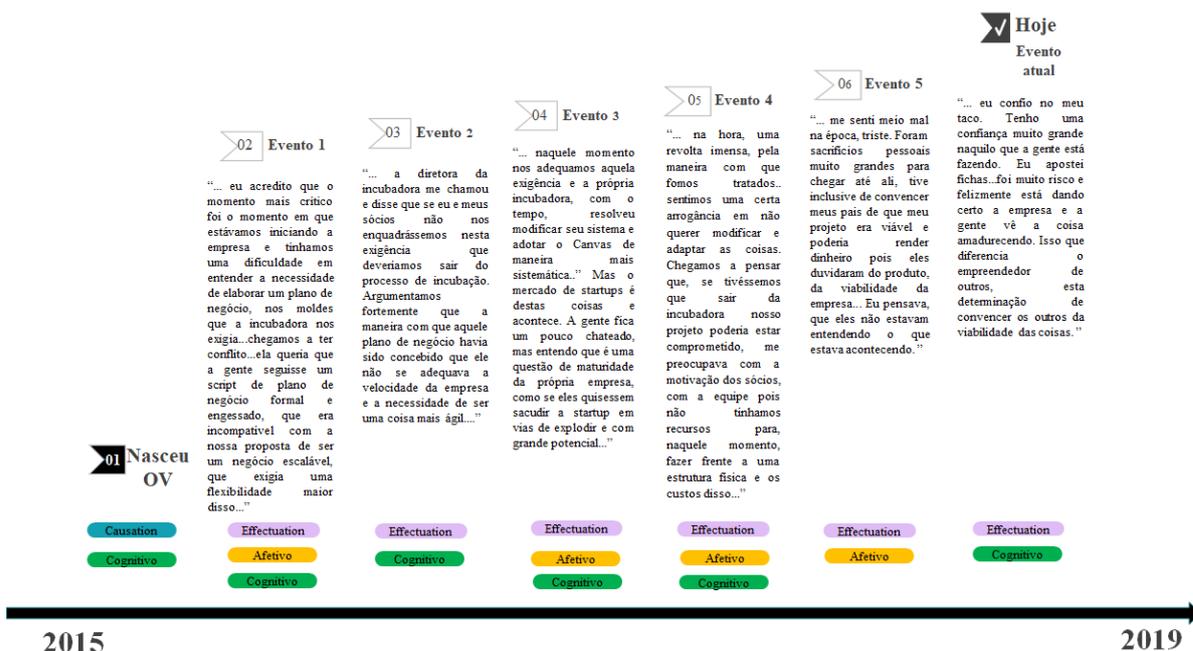
Eu percebi também que precisava me envolver, ter mais network e daí eu me envolvi com uma comunidade de empreendedores chamada de Açaí Valley, que sou presidente, e buscar informações, conhecimento e experiências de outras pessoas. Hoje, também estou envolvido com a criação de uma associação de empreendedores de tecnologia e inovação aqui no meu Estado para elevar nosso nível e trazer outras pessoas de fora e gerar ainda mais network, parcerias, mentores e investidores anjo. (Effectuation/cognitivo)

Neste sentido, este empreendedor segue com seu negócio e com grande expectativa de prosperidade e de superação das dificuldades.

Entrevistado: Norte_OV35

A OV é uma *startup* da área de tecnologia e idealizou um software disponibilizado na Web e também um aplicativo para a elaboração de projetos elétricos, planta baixa e automatização de etapas técnicas. Ela nasceu em junho de 2015, possui cinco sócios, além do empreendedor, respondente desta pesquisa, e atua dentro de uma incubadora situada na região Norte do país. Está em fase de adequação de produtos, prototipagem focando prioritariamente em profissionais liberais que vêm no produto uma inovação interessante para gerar projetos elétricos para um público que, normalmente, não cria um plano elétrico estruturado.

A gente entrou em processo de incubação e elaborou um plano de negócio quando decidiu abrir a empresa... a gente necessitava definir melhor o produto da startup e aí participamos de três cursos na incubadora da UFPA, na agência de inovação tecnológica, participamos de um edital que exigia um plano formal que contemplasse todos os aspectos de crescimento do negócio, público alvo, metas e objetivos, marketing. Este plano demorou um pouco para ser elaborado, modificamos bastante ao longo do tempo, mas fez a gente ser aprovado em primeiro lugar no edital. Ao longo do tempo mantivemos apenas uma métrica financeira e um plano financeiro pois queremos atrair investidores e passamos a atualizar por meio do Business Model Canvas. Isso também ajuda a gente a testar os produtos e serviços que seriam oferecidos e prototipar... desde o início temos a perspectiva de atrair sócios investidores pois entendemos que só assim poderemos escalar o negócio. Por hora, temos alguns mentores que nos ajudam a formar um conselho consultivo e estão nos ajudando a estruturar a empresa, testar alternativas, aprimorar os produtos e por fim atrair investidores. (Effectuation)



Já na incubadora, com o negócio sendo estruturado, o empreendedor relata o que o motiva no processo empreendedor, o que lhe dá mais prazer é tentar fazer com que um dia possa proporcionar projetos elétricos, de qualidade, para comunidades pobres que ele conheceu no entorno da universidade. Ajudar estas comunidades, além de outros profissionais:

Claro que a gente quer crescer, ganhar dinheiro, mas penso que vai além disso. Fico também feliz quando ouço o profissional eletricitista dizendo que o OC está mudando a carreira dele, quando um professor diz que o software seria o ideal para ensinar os seus alunos...esta coisa de impactar a vida das pessoas, a sociedade em geral e aliada a uma conquista financeira. Fico feliz de ver que a gente consegue transformar uma coisa complicada em algo simples e utilizável. O desafio de realizar, gosto de arriscar.

Ao relatar um momento que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para buscar uma solução, ele mencionou que, logo que iniciaram a *startup* e incubaram o negócio, houve conflitos com a direção da incubadora no sentido da obrigatoriedade de que a *startup* desenvolvesse um plano de negócio formal para dar corpo às atividades da empresa. Eles até idealizaram um plano quando participaram do edital de seleção, mas pensavam que este plano precisaria de ajustes de forma e conteúdo para que fosse um modelo a ser seguido e balizar as estratégias do negócio. O empreendedor narra que tentaram argumentar que um plano de negócio, nos moldes dos exigidos pela incubadora, não se adequava a velocidade da empresa e a necessidade de ser uma coisa mais ágil. Posteriormente a incubadora reviu seus processos e adotou o Canvas como padrão.

Em relação aos aspectos afetivos, decorrentes deste incidente crítico, o empreendedor assim detalha aqueles momentos:

[...]na hora, uma revolta imensa, pela maneira com que fomos tratados.. sentimos uma certa arrogância em não querer modificar e adaptar as coisas. Chegamos a pensar que, se tivéssemos que sair da incubadora nosso projeto poderia estar comprometido, me preocupava com a motivação dos sócios, com a equipe pois não tínhamos recursos para, naquele momento, fazer frente a uma estrutura física e os custos disso... me senti meio mal na época, triste. Foram sacrifícios pessoais muito grandes para chegar até ali [...]. (Afetivo)

Mas estes momentos e estes sentimentos envolvidos, criaram uma confiança mais forte no empreendedor, que vê que hoje, estes fatos o amadureceram como pessoa e lhe deram uma maior determinação em convencer os outros da viabilidade das coisas.

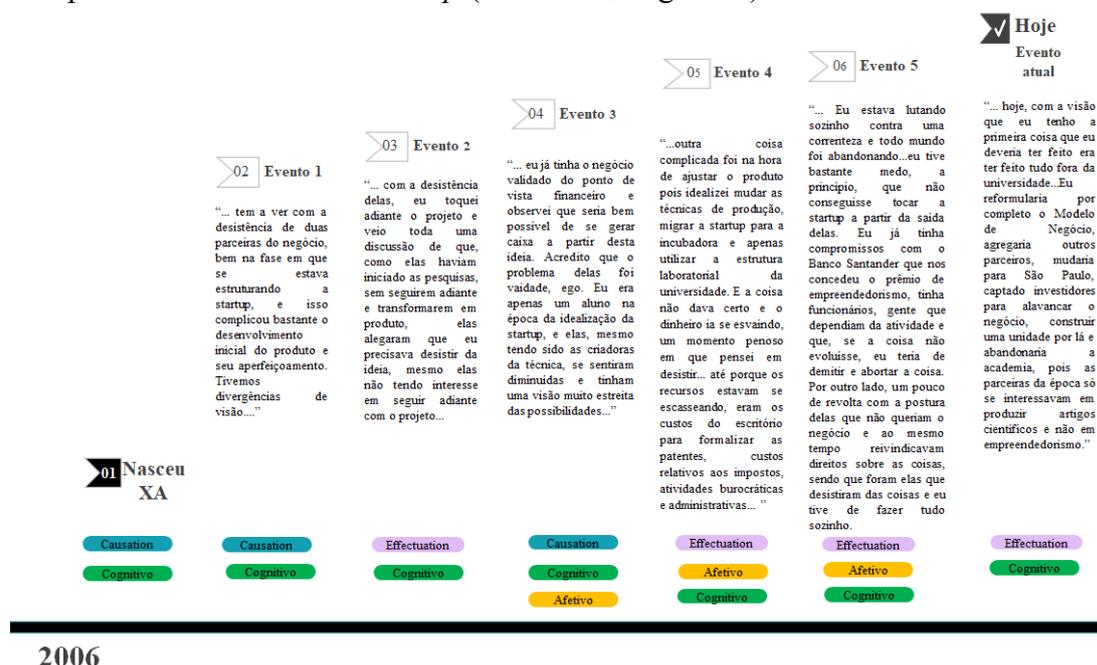
REGIÃO CENTRO-OESTE

Entrevistado: COeste_XA36

A *startup* XA iniciou atividades no ano de 2006 na região Centro-Oeste do país. A *startup* possui seis outros sócios, além do fundador, respondente da pesquisa.

A *startup* é da área de tecnologia e idealizou processos tecnológicos para o desenvolvimento, simulação e prototipagem aplicados à biotecnologia.

O empreendedor relata que iniciou o negócio com a elaboração de um plano de negócio, com métricas detalhadas, com vistas a transformar uma técnica de síntese biotecnológica em um produto viável e com isso formalizar a empresa que, na época havia ganhado um prêmio nacional de empreendedorismo, promovido por um banco estrangeiro gerando um recurso financeiro a ser aplicado na melhoria da *startup* (*Causation*, cognitivo).



Apesar do planejamento anterior, o empreendedor relata que, no dia de hoje, optaria por um caminho diferente:

[...] hoje, com a visão que eu tenho, eu tentaria várias coisas até acertar, mas acho que a primeira coisa que eu deveria ter feito era ter feito tudo fora da universidade...Eu reformularia por completo o Modelo de Negócio, ajustaria algumas coisas no próprio produto para que ele ficasse competitivo, agregaria outros parceiros, mudaria para São Paulo, captado investidores para alavancar o negócio, construir uma unidade por lá e abandonaria a academia, pois os parceiros da época só se interessavam em produzir artigos científicos e não em empreendedorismo. (Effectuation)

A motivação para esta nova opção foi um momento crítico vivenciado e que dependeu dele, empreendedor, para buscar uma solução:

[...] tem a ver com a desistência de duas parceiras do negócio, bem na fase em que se estava estruturando a startup, e isso complicou bastante o desenvolvimento inicial do produto e seu aperfeiçoamento. Tivemos divergências de visão. com a desistência delas,

eu toquei adiante o projeto e veio toda uma discussão de que, como elas haviam iniciado as pesquisas, sem seguirem adiante e transformarem em produto, elas alegaram que eu precisava desistir da ideia, mesmo elas não tendo interesse em seguir adiante com o projeto. Eu já tinha o negócio validado do ponto de vista financeiro e observei que seria bem possível de se gerar caixa a partir desta ideia. Acredito que o problema delas foi vaidade, ego. Eu era apenas um aluno na época da idealização da startup, e elas, mesmo tendo sido as criadoras da técnica, se sentiram diminuídas e tinham uma visão muito estreita das possibilidades. outra coisa complicada foi na hora de ajustar o produto pois idealizei mudar as técnicas de produção, migrar a startup para a incubadora e apenas utilizar a estrutura laboratorial da universidade. E a coisa não dava certo e o dinheiro ia se esvaindo. Eu estava lutando sozinho contra uma correnteza e todo mundo foi abandonando [...]. (Effectuation/cognitivo)

O principal aspecto afetivo relatado mediante esta situação crítica foi o medo de ter que fechar o negócio por conta dos elevados custos financeiros (atividades administrativas, burocráticas e administrativas, documentação de registro de patentes e impostos) e humanos (demissão de funcionários), que teve de assumir para seguir com a *startup* (Afetivo).

Um sentimento de raiva e tristeza pode ser atribuído ao fato de se sentir sozinho perante o enfrentamento da dificuldade de repentina saída das sócias e abandono das atividades de alavancagem do negócio (Afetivo):

[...] um pouco de revolta com a postura delas que não queriam o negócio e ao mesmo tempo reivindicavam direitos sobre as coisas, sendo que foram elas que desistiram das coisas e eu tive de fazer tudo sozinho... as parceiras da época só se interessavam em produzir artigos científicos e não em empreendedorismo. (Afetivo)

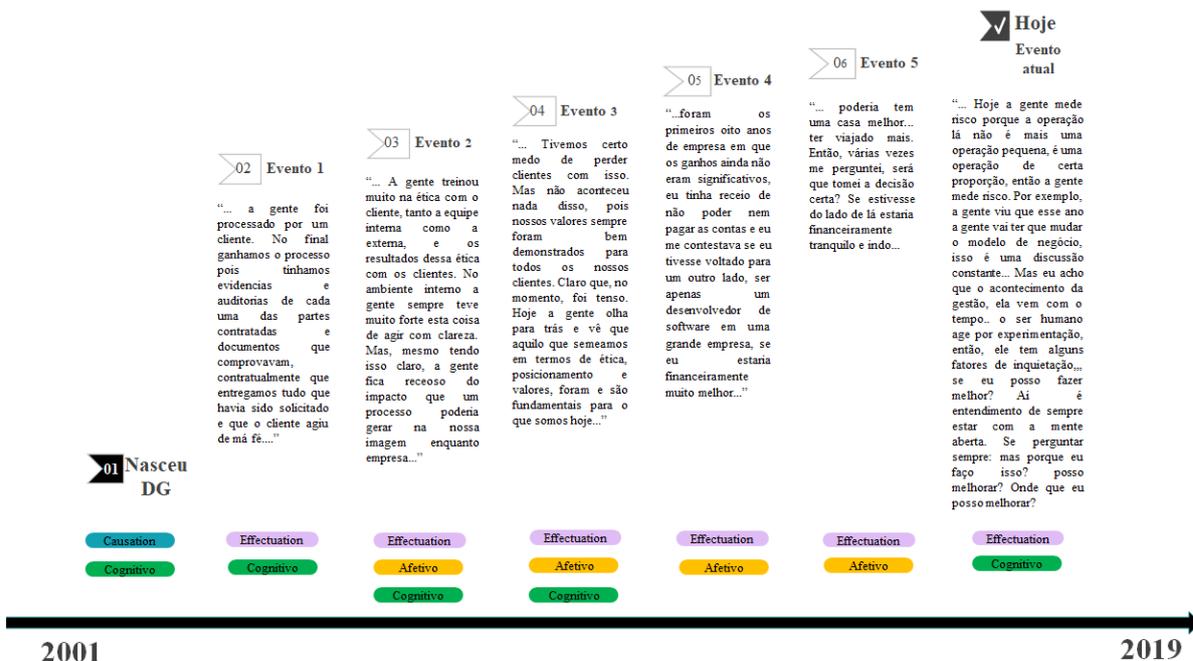
Hoje, o empreendedor se sente mais fortalecido para enfrentar as dificuldades.

Entrevistado: COeste_DG37

A empresa DG iniciou atividades no ano de 2001 na região Centro-Oeste do Brasil. A empresa faz o design e desenvolvimento de software para a gestão pública e software educacional e possui dois outros sócios, além do fundador, respondente da pesquisa.

A empresa começou atividades no Estado do Paraná, dentro de uma incubadora de inovações e foi ali que desenvolveu grande parte de seus processos de gestão, com o auxílio de consultorias específicas, e aprendeu a desenvolver métricas e indicadores para o negócio.

[...] quando eu estava na faculdade, sempre fui curioso para aprender e fazer, iniciei a empresa participando de seleção de projeto de inovação e acabei incubando, aprendemos o que pudemos de indicadores de gestão, até conseguir estruturar e sair. Depois, eu fui primeiro, contratado por uma Faculdade para trabalhar no setor de informática e manutenção... e eu acabei sendo o responsável pelo setor, um gerente...na época não tinha opção de softwares educacionais daí a gente começou testando algumas coisas, fazendo o desenvolvimento interno, até se chegar em um produto viável. O negócio começou crescendo e começou a ficar muito caro a faculdade, aí veio uma proposta de se gerar uma empresa e terceirizar os trabalhos de software na faculdade... aí nasceu a DG, a gente começou os trabalhos, tivemos alguns tropeços, tentamos, ajustamos e foi a primeira renda.... a primeira venda em si de software ela aconteceu mais tarde, em 2008, quando a gente fechou um grande contrato com uma faculdade privada, no interior do Paraná...cliente nosso até hoje, depois a gente acabou sendo contemplado com um edital licitatório público, pela Universidade Aberta do Brasil, a gente começou aí a ter um fluxo de caixa, até se estruturar no mercado [...].



Evidentemente, que a vida empreendedora tem seus percalços e os momentos críticos oferecem ao empreendedor algum aprendizado. O respondente, ao relatar um destes momentos lembra que o início da empresa não foi fácil, os ganhos da empresa ainda não eram significativos e por mais de uma vez o pensamento de voltar a ser funcionário rondou o pensamento, inclusive ao contabilizar aspectos como o tempo envolvido nas atividades, as questões pessoais de progresso pessoal e o tempo dedicado à família (*Effectuation*, afetivo).

Se não bastassem estas questões o entrevistado informou que chegaram a ser processados judicialmente por um cliente que alegava que eles não estariam cumprindo determinadas partes do contrato. Entretanto, ao manter registros precisos sobre as demandas encomendadas, os documentos contratuais, os registros eletrônicos, conseguiu se provar que este cliente estava agindo de má-fé.

Conforme, o respondente, este fato apenas comprovou princípios éticos e de caráter que sempre fizeram parte da construção da empresa e de sua cultura interna, no entanto foram momentos difíceis, e que exigiram serenidade:

[...] mesmo tendo isso claro, a gente fica receoso do impacto que um processo poderia gerar na nossa imagem enquanto empresa... Tivemos certo medo de perder clientes com isso. Mas não aconteceu nada disso, pois nossos valores sempre foram bem demonstrados para todos os nossos clientes. Claro que, no momento, foi tenso. Hoje a gente olha para trás e vê que aquilo que semeamos em termos de ética, posicionamento e valores, foram e são fundamentais para o que somos hoje [...]. (Afetivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor assim descreve aqueles momentos:

[...] a princípio foi desesperador... em alguns momentos eu senti um pouco de decepção e raiva pela falta de compromisso e resiliência destas pessoas. Percebi que elas não estavam realmente empenhadas em fazer a coisa dar certo. Percebi que eram travas e que não estavam na mesma sinergia. Me deu um certo desgaste emocional grande, fiquei angustiado e preocupado com a continuidade do negócio. (Afetivo)

Quando perguntando qual foi a sua percepção após algum tempo passado

Depois vejo que foi livramento, pois hoje sei escolher melhor meus parceiros de negócio e comprometimento é chave para mim. Servirá como possível parâmetro para definir outros sócios quando chegar o momento de ganhar escala de negócio e dividir um pouco

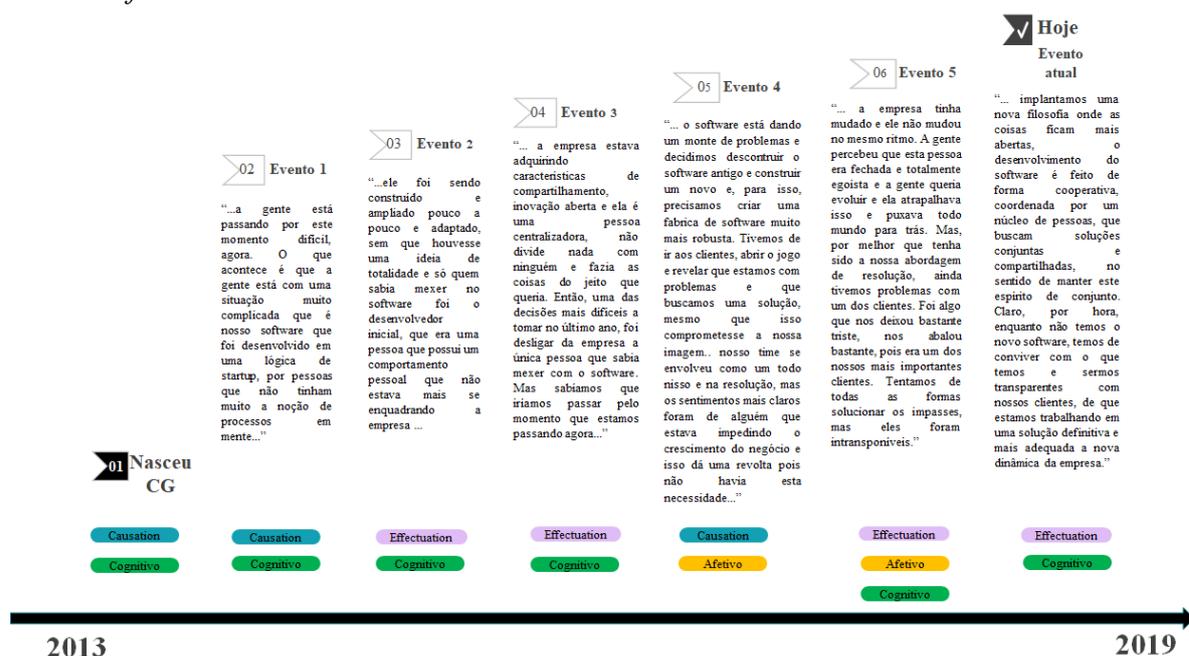
os investimentos necessários. Penso que a gente enquanto empreendedor cresce bastante nas dificuldades. Ter resiliência nos ensina a enxergar o negócio, nos ensina a buscar alternativas para superar estas dificuldades e acho que nos faz dar valor a fomentar o network e as parcerias de negócio. Melhorei bastante meu jeito de fazer a gestão do negócio e tenho buscado crescer e ampliar horizontes. (Effectuation cognitivo)

Isso pode demonstrar que o empreendedor teve aprendizados com os acontecimentos e isso o ajudou a criar resiliência.

Entrevistado: COeste_CG38

A empresa CG iniciou as suas atividades em 2013, na região Centro-Oeste do Brasil. Com dois sócios e dois investidores, além do sócio fundador, respondente da pesquisa, ela é da área de tecnologia e oferece serviços agregados a softwares para gerenciamento energia elétrica, gases industriais, oxigênio e vapor para controle automatizado do maquinário industrial.

[...] a empresa quando surgiu, instalava equipamentos de precisão, para grandes e médias indústrias, que ficavam entre o medidor de energia da concessionária e o quadro de entrada das empresas e media o fluxo de energia com vias a mensurar se a energia que estava sendo comprada era aquela efetivamente entregue. Desta forma, a empresa conseguia otimizar o uso de energia e os valores pagos. No desenvolvimento da empresa, se decidiu ampliar os serviços e fazer medições internas e como esta energia era distribuída na planta industrial, oferecendo os equipamentos em comodato, o serviço de entrega dos dados de medição de energia e os controles mediante software. A quarta evolução, foi ampliar os serviços de maneira a oferecer a informação gerada pelas medições e agregar projetos de melhoria energética para o cliente, associado a estruturação da empresa de maneira a profissionalizar os processos e agregar todas estas áreas dentro de uma operação só, otimizando e personalizando os serviços conforme as demandas de cada indústria.



No que refere a planejamentos de longo prazo e estabelecimento de um plano de negócio formal, o respondente afirma que definiram um plano de negócios inicial, mas que se modificou bastante ao longo do tempo, dada a ampliação de escopos de projetos que foi resolvido atender. Inicialmente apenas a energia, para ampliar a um todo, que envolvia gases industriais, oxigênio e vapor.

Assim, a empresa foi melhorando o seu plano de negócio ao longo do tempo e criando métricas para mensurar estas alterações, até para ter transparência frente aos investidores do negócio e atrair outros. O mercado alvo, que eram as grandes e médias indústrias, esteve definido desde o início, foi modificada a estratégia, de uma ideia de apenas oferecer serviços de medição de energia, para efetivamente operar estes equipamentos e oferecer soluções customizadas a cada necessidade destes clientes. Foram contratadas consultorias para adequar a estrutura, os processos, a segurança da informação e agora controladoria e contabilidade (*Causation*).

Em relação ao modelo de negócios e eventuais mudanças sofridas ao longo do tempo, o empreendedor explana que tem sido buscadas mudanças constantes no plano de negócios, mas as mudanças são gradativas e encontra-se uma série de dificuldades na implementação:

[...] na verdade o nosso modelo de negócios tem mudado constantemente, se adequando a novas oportunidades. Temos investido bastante em P&D. Deixa te dar um exemplo: nós temos um gargalo importante que é o tempo que demoramos entre a identificação dados e de necessidades e efetiva implantação de sistemas dentro das indústrias que são nossas clientes. Ocorre que a cada necessidade identificada, a gente praticamente precisa de um engenheiro dedicado a identificar estes problemas, criar e ofertar um projeto e propor solução. O que a gente tem investido para ganhar escala com isso...um sistema de algoritmos de IA que possa fazer análise de grandes volumes de dados e propor soluções. Ganhamos recentemente um edital de inovação, justamente porque desenvolvemos a ideia neste sentido, para sair desta limitação e necessidade de engenheiros e que estes engenheiro apenas se ocupem da análise destes dados já mastigados e proponham alternativas. Até que se chegue a um nível que o próprio software, faça sozinho estas análises e o engenheiro vá apenas corroborar estas análises. (Effectuation/ cognitivo)

Ao mencionar um período ou fato que tenha sido crítico e que dependia dele, empreendedor, para gerar uma solução, ele descreve que o software que eles utilizam foi criado com uma mentalidade de *startup*, mas sem ter ideia de processos. Foi sendo construído, ampliado e adaptado e com o tempo, o programa começou a ter problemas de estabilidade. Apenas uma única pessoa sabia lidar com o código do programa e tinha muita resistência pessoal em fazer as modificações. Conforme o empreendedor explana, a empresa mudou e tem se pautado em inovação aberta e compartilhamento de informações e este indivíduo não se enquadra nesta nova perspectiva. Neste contexto, foi desligado o funcionário, e foi tomada a decisão de construir um software do zero, com todos os comprometimentos que isso acarreta.

Isso teve de ser explicado para os clientes, a maioria entendeu, mas um destes, cancelou contrato com a empresa e, sendo um cliente importante, comprometeu parte de nossa credibilidade e, momentaneamente, o caixa (*Causation*, afetivo).

Com relação aos aspectos afetivos, experimentados neste caso específico, o empreendedor assim expõe estes momentos:

[...] nosso time se envolveu como um todo nisso, e na resolução, mas os sentimentos mais claros foram de alguém que estava impedindo o crescimento do negócio e isso dá uma revolta pois não havia esta necessidade, a empresa tinha mudado e ele não mudou no mesmo ritmo. A gente percebeu que esta pessoa era fechada e totalmente egoísta e a gente queria evoluir e ela atrapalhava isso e puxava todo mundo para trás. Mas, por melhor que tenha sido a nossa abordagem de resolução, ainda tivemos problemas com um dos clientes, foi algo que nos deixou bastante triste, nos abalou bastante, pois era um dos nossos mais importantes clientes. Tentamos de todas as formas solucionar os impasses, mas eles foram intransponíveis [...]. (Afetivo)

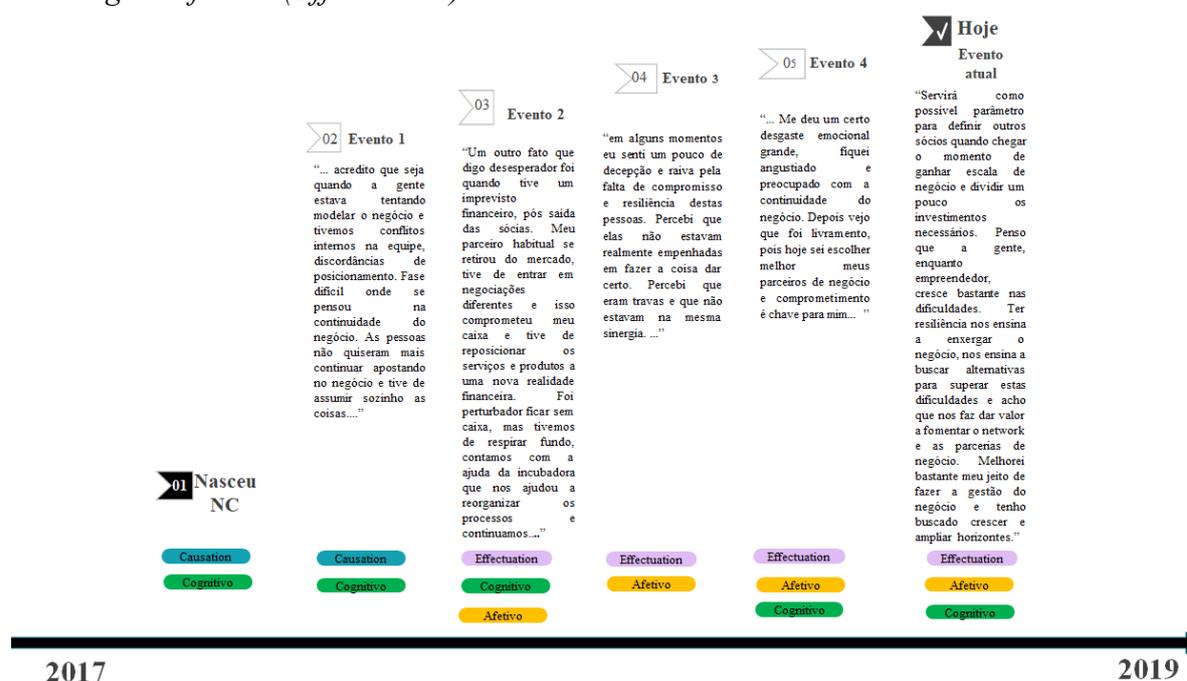
Hoje, as coisas mudaram e foi implantada uma filosofia mais aberta e cooperativa, coordenada por um grupo de pessoas que buscam soluções conjuntas e compartilhadas, no sentido de manter

este espírito de conjunto. Por hora a empresa convive com a mudança e tem adotado a transparência com os clientes, até que se gere uma solução definitiva e mais adequada à dinâmica da empresa (*Effectuation*/ cognitivo).

Entrevistado: COeste_NC39

A empresa NC iniciou seu caminho empreendedor em 2017 na região Centro-Oeste do Brasil, e atualmente está incubada. É uma empresa da área de tecnologia e atua elaborando controles nutricionais, via biotecnologia aplicada tendo criado um aplicativo para esta finalidade. Possui, além do fundador, respondente deste estudo, outros dois sócios. A sua história empreendedora foi relatada da seguinte maneira:

A minha história empreendedora começou quando eu estava ainda no ensino médio, eu fazia um curso técnico em química e participava de projeto de pesquisa na área de alimentos que objetiva identificar rotinas nutricionais e pensamos não só na elaboração de um aplicativo para analisar estes aspectos de alimentação mas também produzir, por meio de parcerias, alimentos que mantivessem o sabor agradável e ao mesmo tempo tivessem ganhos nutricionais significativos. Participei de um desafio de modelo de negócios com esta ideia, quando fazia a faculdade e ganhei o desafio, provando que a ideia poderia ser viável para um negócio. Logo em seguida, vi que isso poderia, sim ser um negócio e aí, ajustei o produto, modelei a proposta para entrar em incubadora e assim seguir. e ela permanece sendo ajustada, na medida em que o negócio evolui. Assim sigo em frente. (Effectuation)



Conforme a maioria dos empreendedores que iniciam seus negócios em uma incubadora de base tecnológica, inicialmente foi estruturado o Canvas, como mecanismo para formalizar o modelo de negócio e dar as bases de um planejamento estruturado. Como meio de identificar as oportunidades de negócio o empreendedor relata que foram feitas inúmeras pesquisas para identificar as preferências e necessidades e efetivar validações junto ao público alvo, que se estimava ser o consumidor preferencial dos produtos e adicionalmente do aplicativo. (*Causation*). Depois, no dia a dia, foram modificando isso e passaram a adaptar as coisas e os planejamentos, conforme as dificuldades têm aparecido (*Effectuation*).

No que se refere a trajetória empreendedora foi solicitado que relatasse um momento especialmente difícil em sua história empreendedora, que tenha exigido dele medidas no sentido de resolver as questões. Ele narra este incidente da seguinte maneira:

[...] quando a gente estava tentando modelar o negócio e tivemos conflitos internos na equipe, discordâncias de posicionamento. Fase difícil onde se pensou na continuidade do negócio. As pessoas não quiseram mais continuar apostando no negócio e tive de assumir sozinho as coisas... foi quando tive, na sequência, um imprevisto financeiro, pós saída das sócias. Meu parceiro habitual se retirou do mercado, tive de entrar em negociações diferentes e isso comprometeu meu caixa e tive de reposicionar os serviços e produtos a uma nova realidade financeira. Foi perturbador ficar sem caixa, mas tivemos de respirar fundo, contamos com a ajuda da incubadora que nos ajudou a reorganizar os processos e continuamos [...]. (Effectuation/cognitivo/afetivo)

Relativo aos aspectos afetivos, evidenciados por este incidente crítico vivenciado pelo empreendedor, ele assim o descreve como predominante a decepção e raiva pela falta de compromisso e resiliência destas pessoas. Foi nesta situação que ele percebeu, segundo sua percepção, que elas não estavam realmente empenhadas em seguir com o negócio e que não estavam na mesma sinergia. Ele menciona ainda um certo desgaste emocional, a angústia e preocupação com a continuidade do negócio (Afetivo).

Superados estes momentos difíceis ele menciona que a superação deles se deu da seguinte maneira:

[...] vejo que foi livramento, pois hoje sei escolher melhor meus parceiros de negócio e comprometimento é chave para mim. Servirá como possível parâmetro para definir outros sócios quando chegar o momento de ganhar escala de negócio e dividir um pouco os investimentos necessários. Penso que a gente enquanto empreendedor cresce bastante nas dificuldades. Ter resiliência nos ensina a enxergar o negócio, nos ensina a buscar alternativas para superar estas dificuldades e acho que nos faz dar valor a fomentar o network e as parcerias de negócio. Melhorei bastante meu jeito de fazer a gestão do negócio e tenho buscado crescer e ampliar horizontes [...]. (Effectuation/afetivo/cognitivo)

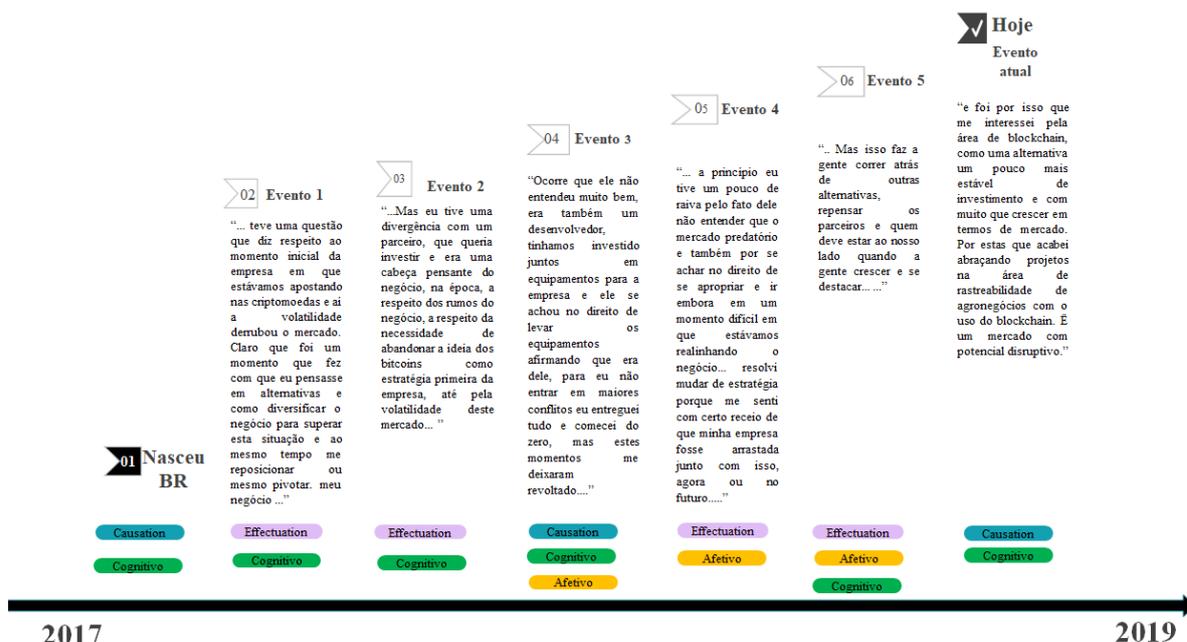
Hoje a empresa se encontra mais preparada para enfrentar as incertezas e dificuldades.

Entrevistado: COeste_BR40

A empresa BR foi criada em 2017 na região Centro-Oeste do Brasil, tendo passado por incubação residente e depois migrando para a não residente. A empresa possui além do fundador, respondente da pesquisa, mais um sócio. A *startup* é da área de tecnologia especializada em soluções baseadas em tecnologia Blockchain, com foco em rastreabilidade para o agronegócio. Projetos de pesquisa e desenvolvimento com foco na gestão da documentação de transporte de cargas vivas.

O respondente declara que a motivação empreendedora veio primeiramente por uma confluência de fatores que envolvia a finalização de um período como bolsista e a abertura de um edital de incubação de ideias inovadoras:

[...] apareceu como um timing...eu era bolsista, ia acabar a bolsa e conheci a tecnologia, e um processo de incubação aberto. Acho que se não fosse o processo de incubação eu não teria nem começado um negócio. Mas o principal motivo foi medo de ficar desempregado. Nunca tive esta pretensão de ser empreendedor, na verdade não tinha nem interesse. Foi mais por força da situação. (Effectuation)



O empreendedor foi evoluindo o seu processo empreendedor na medida em que percebeu a possibilidade de transformar a ideia em um negócio viável e estruturar uma estratégia de crescimento da *startup*, especialmente no processo de pré-incubação quando a incubadora começou dar um norte, a mostrar as ferramentas de gestão e as táticas de pensar em um negócio escalável.

Neste momento uma estratégia melhor seria pensar em um mercado, qual abordagem e qual modelo de negócio para poder escalar a empresa, mas o modelo de negócios foi idealizado com base em experimentação de tentativa e erro...Nisso a gente decidiu tentar outra alternativa e que é muito mais escalável pensar em soluções de Blockchain do que criptomoedas. Enquanto nas criptomoedas tem que produzir bastante, movimentar um volume grande para ganhar algum dinheiro, no blockchain você tem que encontrar alguém que te pague pela solução e desenvolver um sistema. (Effectuation)

Apesar da evolução da própria *startup* em relação aos processos de planejamento e gestão o empreendedor relata que a parte administrativa não é sua preferida já que tem se concentrado mais no desenvolvimento de ferramentas e lançamento de produtos.

Mesmo quando inquirido sobre a sua percepção da relevância de criação de um plano de negócios formal com o objetivo de atrair investidores relata que foram elaborados sucessivos Canvas, sem que ele tenha enxergado nisso qualquer vantagem, relativizando que talvez um investidor poderia achar interessante ter uma maneira padronizada de apresentação de informações para a decisão (*Effectuation*).

O próprio modelo de negócios foi idealizado com base em experimentação de tentativa e erro. O empreendedor detalha que seu interesse teve como base a possibilidade de que isso viesse a trazer benefícios para a *startup*, inclusive admitindo que parceiros futuros poderiam ser interessantes no desenvolvimento de soluções:

[...] eu tinha um interesse em conhecer a parte de blockchain, mas não podia gastar tempo com isso se não fosse para trazer algum rendimento para dentro da empresa, aí neste meio tempo surgiu o edital do CNPQ com as bolsas e aí que o gatilho para poder entrar nesta área. Desenvolvendo este projeto comecei a conhecer o agronegócio com otimização pelo blockchain, aí vendo alguns modelos de empresas que já atuam na área, vendo e tendo mais contato com pessoas tanto da tecnologia como do agronegócio a gente consegue ter uma visão geral do mercado para aí elaborar um modelo de negócio.

Mas o interessante é tanto o fornecimento de soluções personalizadas para as empresas, de chegar e analisar os processos, como as informações são tratadas e enxergar os problemas e ver como a blockchain pode resolver estes problemas. Então, foi basicamente por experimentação. (Effectuation/Cognitivo)

Com relação aos aspectos afetivos, evidenciados em um incidente crítico vivenciado pelo empreendedor, ele assim o descreve:

Teve uma questão que diz respeito ao momento inicial da empresa em que estávamos apostando nas criptomoedas e aí a volatilidade derrubou o mercado. Claro que foi um momento que fez com que eu pensasse em alternativas e como diversificar o negócio para superar esta situação e ao mesmo tempo me reposicionar ou mesmo pivotar meu negócio. Mas eu tive uma divergência com um parceiro, que queria investir e era uma cabeça pensante do negócio, a respeito dos rumos do negócio, a respeito da necessidade de abandonar a ideia dos bitcoins como estratégia primeira da empresa, até pela volatilidade deste mercado. Ocorre que ele não entendeu muito bem, era também um desenvolvedor, tínhamos investido juntos em equipamentos para a empresa e ele se achou no direito de levar os equipamentos afirmando que era dele, para eu não entrar em maiores conflitos eu entreguei tudo e comecei do zero, mas estes momentos me deixaram revoltado. (Causation/cognitivo/afetivo)

No que diz respeito aos sentimentos envolvidos nestes eventos ele relata que foram muito tensos:

[...] a princípio eu tive um pouco de raiva pelo fato dele não entender que o mercado predatório e também por se achar no direito de se apropriar e ir embora em um momento difícil em que estávamos realinhando o negócio... resolvi mudar de estratégia porque me senti com certo receio de que minha empresa fosse arrastada junto com isso, agora ou no futuro. Mas isso faz a gente correr atrás de outras alternativas, repensar os parceiros e quem deve estar ao nosso lado quando a gente crescer e se destacar... e foi por isso que me interessei pela área de blockchain, como uma alternativa um pouco mais estável de investimento e com muito que crescer em termos de mercado. Por estas que acabei abraçando projetos na área de rastreabilidade de agronegócios com o uso do blockchain. É um mercado com potencial disruptivo. (Effectuation/afetivo)

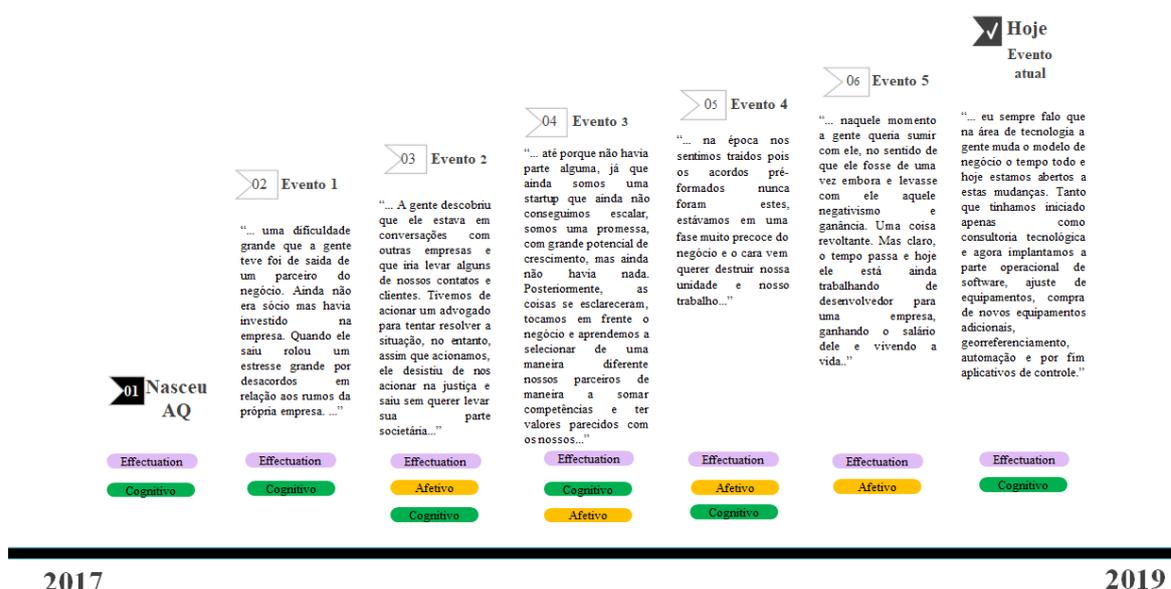
Superados estes momentos difíceis, agora com seu sócio atual, a *startup* segue investindo no agronegócio, como alternativa para um mercado crescente e um outro projeto que busca oferecer a tecnologia e soluções em Blockchain no desenvolvimento de um cartório virtual, garantindo sigilo e confiabilidade das informações.

Entrevistado: COeste_AQ41

A *startup* AQ começou a operar em 2017 na região Centro-Oeste do país. Sendo da área de tecnologia, seu produto principal é um software e aplicativo de serviços e projetos em engenharia ambiental e sanitária, além de georreferenciamento e geração de modelos hidráulicos via automação, com foco em serviços públicos. A *startup*, possui, além do respondente desta pesquisa, outros sete sócios no empreendimento. A sua trajetória empreendedora é descrita da seguinte maneira:

[...] fomos experimentando, inicialmente pensamos apenas em oferecer projetos na área de tecnologia, mas posteriormente ajustamos as estratégias para oferecer também serviços operacionais como meio de atingirmos um mercado maior e nos diferenciarmos de outras startups do gênero. Criamos agora um aplicativo e uma das ferramentas já formatadas, com georreferenciamento, para atender ao poder público, dentro do que é

nosso plano não muito formal de crescimento e escalabilidade da empresa [...] (Effectuation)



Sobre a importância da rede de relacionamentos para que o negócio ganhe relevância, ele relata que tem sido muito importantes para prospectar novos clientes fora do Estado. Além disso, outros contatos, anteriores, em prefeituras e secretarias tem sido importantes para serem beta tester nas novas funcionalidade de software e automação (*Effectuation*).

Sobre um momento difícil de sua jornada empreendedora e que dependeu do empreendedor para buscar uma solução ele relata um desacordo que teve com um dos sócios.

[...] uma dificuldade grande que a gente teve foi de saída de um parceiro do negócio. Ainda não era sócio mas havia investido na empresa. Quando ele saiu rolou um estresse grande por desacordos em relação aos rumos da própria empresa. A gente descobriu que ele estava em conversações com outras empresas e que iria levar alguns de nossos contatos e clientes. Tivemos de acionar um advogado para tentar resolver a situação, no entanto, assim que acionamos, ele desistiu de nos acionar na justiça e saiu sem querer levar sua parte societária. Até porque não havia parte alguma, já que ainda somos uma startup que ainda não conseguiu escalar, somos uma promessa, com grande potencial de crescimento, mas ainda não havia nada. Posteriormente, as coisas se esclareceram e aprendemos a selecionar de uma maneira diferente nossos parceiros de maneira a somar competências e ter valores parecidos com os nossos. (Effectuation/cognitivo)

No que se refere aos aspectos afetivos envolvidos nesta situação, ele informa que se sentiu traído pelo oportunista e pela falta de espírito de coesão com os demais sócios. Havia a ideia de se construir um produto, seguindo passo a passo e, na percepção, do empreendedor, a ganância e oportunismo destruiu o relacionamento que havia.

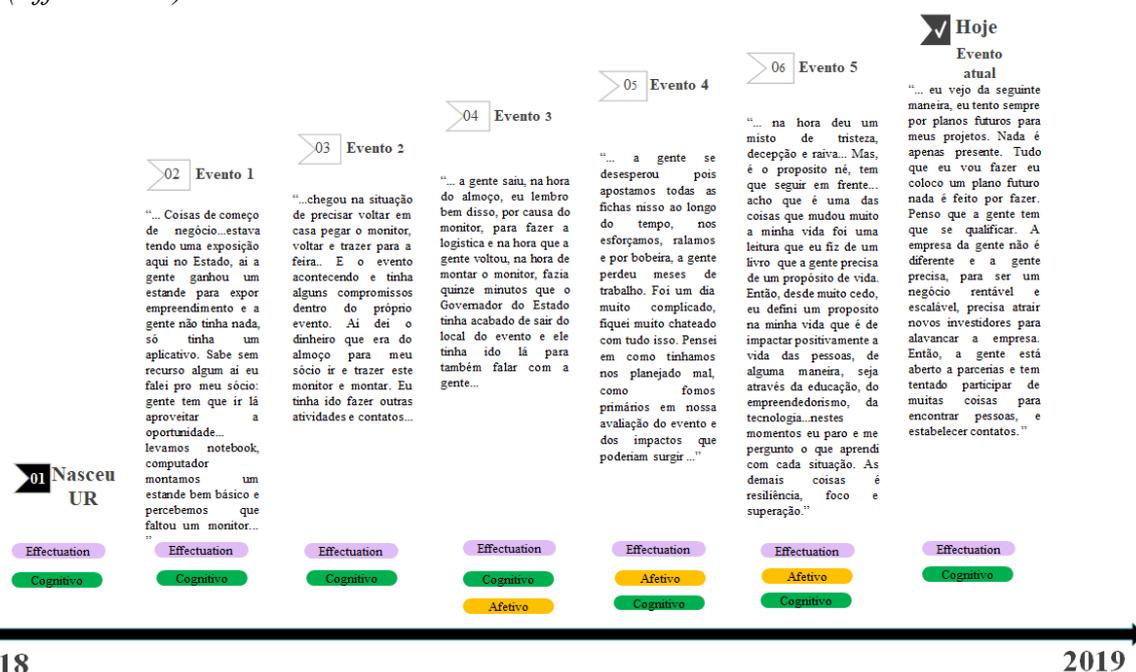
Entrevistado: COeste_UR42

A UR é uma *startup* nascente e iniciou sua trajetória no ano de 2018 na região Centro-Oeste do Brasil. O respondente da pesquisa é um múltiplo empreendedor que iniciou outros negócios. Nesta *startup*, possui dois outros sócios, além do fundador.

A *startup* é da área de informativa e desenvolveu um software e aplicativo de realidade virtual e aumentada destinada à arquitetura e ao design avançado e está em fase de escalar o negócio, mantendo métricas ajustadas para que todos os envolvidos do negócio possam acompanhar cada

fase do negócio, sugerirem mudanças e ajustar o modelo de negócio conforme a percepção de que o mercado ou as circunstâncias mudaram:

[...] normalmente eu não uso plano de negócio...na área de tecnologia os planos de negócios tradicionais são demasiadamente engessados e pouco adaptáveis para a área de tecnologia... eu considero que todos estes meios são parte de um documento vivo e, portanto, devem ser ajustados conforme as mudanças ocorram. Fazemos desta forma aqui na UR. Desta maneira eu mantenho a equipe toda sintonizada em como está o negócio e os projetos em andamento. Defino mercado alvo, possíveis pessoas que tenham um problema e poderiam ser solucionados por nossa ferramenta, crio mapas de empatia para fazer imersão para possibilitar que se entenda mais da vida do possível cliente. Isso tudo depois constrói uma proposta de valor, através do Canvas a gente modela qual entrega a gente vai fazer para o cliente para aliviar as necessidades dele e gerar ganhos nas tarefas que o cliente executa. Por fim, geramos um Canvas definindo um modelo de negócio e um produto validado no mercado e compartilhamos para que seja algo colaborativo e possa ser acompanhado e trabalhado por todos os envolvidos. (Effectuation)



Ao ser questionado se ele acreditava que as suas capacidades, formação acadêmica ou visão de negócio seriam suficientes para o crescimento futuro, ele argumenta que valoriza as pessoas, sejam elas colaboradoras diretas ou outros parceiros do negócio, e isso faz com que ele esteja constantemente valorizando as expertises de outras pessoas:

[...] eu vejo da seguinte maneira, eu tento sempre por planos futuros para meus projetos. Nada é apenas presente. Tudo que eu vou fazer eu coloco um plano futuro nada é feito por fazer. Penso que a gente tem que se qualificar. A empresa da gente não é diferente e a gente precisa, para ser um negócio rentável e escalável, precisa atrair novos investidores para alavancar a empresa. Então, a gente está aberto a parcerias e tem tentado participar de muitas coisas para encontrar pessoas, estabelecer contatos. (Effectuation)

Ao narrar um momento ou situação que tenha sido difícil e que dependia da iniciativa dele para buscar uma solução ele relata um episódio em que tendo ido, junto com um dos sócios, a uma exposição feira no Estado onde reside, para participar e expor a empresa, ocorreu um

desencontro com o Governador do Estado, que tinha ido nesta feira com a intenção de conhecer a proposta da *startup*, acabou não conhecendo os empreendedores e isso frustrou bastante os sócios pelo mal planejamento, pela avaliação pouco prudente das necessidades de materiais e pelos impactos imprevisíveis que este fato pode ter tido.

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor detalha aqueles momentos como de muita frustração e desespero e mesmo tendo retirado importantes lições sobre os fatos ocorridos, entende que isso deve gerar foco, resiliência e mudança. No entanto, os sentimentos foram expostos da seguinte maneira:

[...] na hora deu um misto de tristeza, decepção e raiva... mas, é o proposito né, tem que seguir em frente... nestes momentos eu paro e me pergunto o que aprendi com cada situação. (afetivo)

Por fim, este empreendedor afirma ter superado esta fase, e entende ter tido aprendizado para não repetir este tipo de falha de gestão.

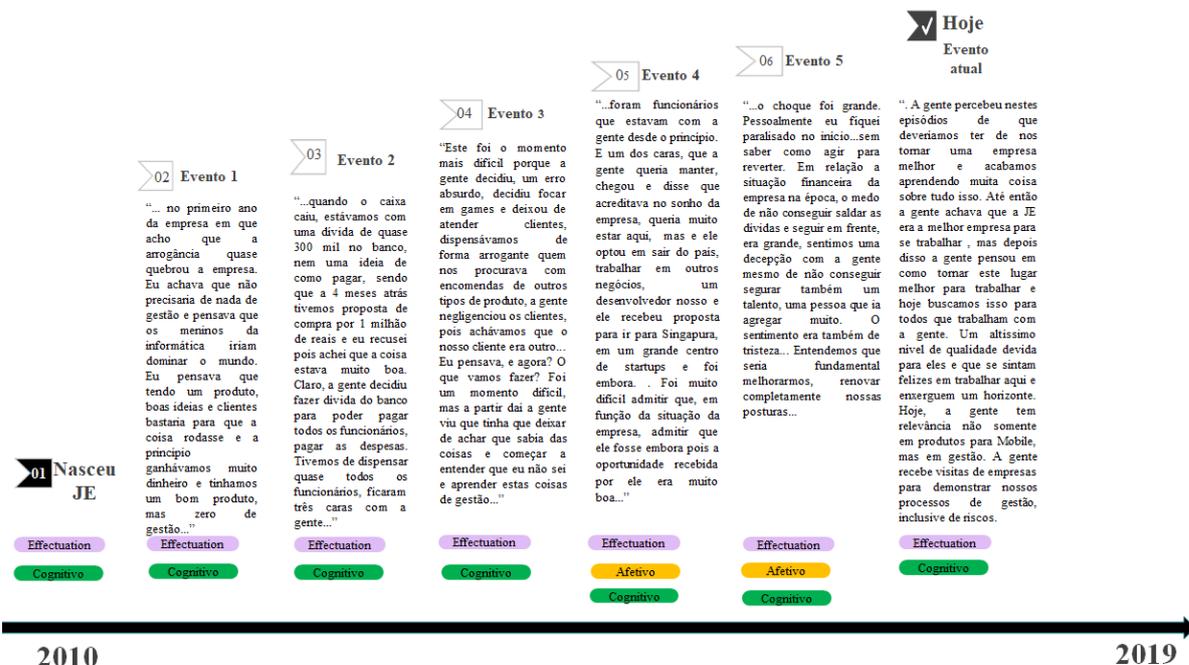
Entrevistado: COeste_JE43

A empresa JE iniciou suas atividades em junho de 2017 na região Centro-Oeste do Brasil. Além do fundador, respondente da pesquisa a *startup* conta com quatro outros sócios. A empresa é da área de tecnologia e atua no desenvolvimento de outras *startups* por meio de aplicativos no design e desenvolvimento iterativo (ideia, conceito, desenvolvimento e operação).

O empreendedor relata que iniciaram o negócio praticamente sem dinheiro, com bastante arrogância e quase nada de gestão, sempre experimentado coisas novas e diferentes. Hoje o modelo de negócio é sustentável, tem crescimento e tem funcionado muito bem. A ideia do empreendedor é que se evolua neste modelo, e sempre com a consciência de que isso também implica em estar pronto para mudar, abandonar o que se fazia antes e fazer de um jeito melhor, e que venha a gerar resultados (*Effectuation*).

A tônica, de uma empresa de tecnologia, segundo o respondente, é não ter estabilidade e o tempo todo estar se reinventando:

[...] quando a gente abriu a empresa a gente tinha pavor de administradores e planos de negócio. Depois a gente quase faliu, deixou de ter receita, tinha alto custo e nada de gestão. Aí a gente se organizou e teve de gerar um plano de negócio para finalmente dar um rumo para a empresa, fomos procurar consultoria, pessoas do ramo, pessoas com noção de administração. Foi aí que a gente foi atrás de ajuda de consultoria, eu fui estudar diversas áreas da gestão e de direito, com a finalidade de criar um modelo de negócio. Em seguida recebemos investimento anjo... hoje a gente tem métrica para tudo. A gente criou estratégias bem definidas. A gente participou de prêmios no Brasil e recebemos reconhecimento sobre grau de inovação e qualidade e aí a gente começou a entender o que precisava fazer para crescer e como crescer. A gente discute internamente o que pensamos em fazer e aí submetemos a um time de pessoas que são conselheiros, sócios e pessoas convidadas para ver se é isso mesmo e depois acompanhamos por meio de OKR (objetivos e resultados-chaves). (Effectuation/Causation/cognitivo)



Ao relatar um momento difícil que tenha passado e que dependia dele, empreendedor, para buscar resolver, ele relata que problemas de gestão e de posicionamento de mercado levaram a *startup* a uma situação crítica, com endividamento alto e a necessidade de demitir funcionários.

[...] no primeiro ano da empresa em que acho que a arrogância quase quebrou a empresa. Eu achava que não precisaria de nada de gestão e pensava que os meninos da informática iriam dominar o mundo. Eu pensava que tendo um produto, boas ideias e clientes bastaria para que a coisa rodasse e a princípio ganhávamos muito dinheiro e tínhamos um bom produto, mas zero de gestão. Quando o caixa caiu, estávamos com uma dívida de quase 300 mil no banco, nem uma ideia de como pagar, sendo que a 4 meses atrás tivemos proposta de compra por 1 milhão de reais e eu recusei pois achei que a coisa estava muito boa. Claro, a gente decidiu fazer dívida do banco para poder pagar todos os funcionários, pagar as despesas. Tivemos de dispensar quase todos os funcionários, ficaram três caras com a gente.

Este foi o momento mais difícil porque a gente decidiu, um erro absurdo, decidiu focar em games e deixou de atender clientes. Dispensávamos de forma arrogante quem nos procurava com encomendas de outros tipos de produto, a gente negligenciou os clientes, pois achávamos que o nosso cliente era outro. A gente chegava na empresa, minhas pernas tremiam. Eu pensava, e agora? O que vamos fazer? Foi um momento difícil, mas a partir daí a gente viu que tinha que deixar de achar que sabia das coisas e começar a entender que eu não sei e aprender estas coisas de gestão. Foi o momento que a gente virou a chave, matou no peito, vamos investir em gestão. (Effectuation/cognitivo)

Em relação aos aspectos afetivos, o empreendedor descreve aqueles momentos com receio, tristeza e certa paralisia, sem saber como resolver. Um medo muito grande de não conseguir solucionar a situação financeira da empresa, uma decepção própria por terem agido de maneira tão arrogante e terem comprometido, não somente a saúde financeira da empresa, como também terem perdido funcionários talentosos, que foram cotados para virem a ser sócios do empreendimento (Afetivo).

Quando perguntando qual foi a sua percepção, após algum tempo ter passado, e se alguma lição ficou de tudo isso, ele conta que seria fundamental melhorar, deixar de achar que sabiam das coisas, renovar completamente as posturas, se propor a aprender técnicas de gestão e adotar mecanismos e métricas eficazes de gestão administrativa, financeira e de pessoas:

[...] a gente percebeu nestes episódios de que deveríamos ter de nos tornar uma empresa melhor e acabamos aprendendo muita coisa sobre tudo isso. Até então a gente achava que a JE era a melhor empresa para se trabalhar , mas depois disso a gente pensou em como tornar este lugar melhor para trabalhar e hoje buscamos isso para todos que trabalham com a gente. Um altíssimo nível de qualidade devida para eles e que se sintam felizes em trabalhar aqui e enxerguem um horizonte. Hoje, a gente tem relevância não somente em produtos para Mobile, mas em gestão. A gente recebe visitas de empresas para demonstrar nossos processos de gestão, inclusive de riscos. (Effectuation, cognitivo)

Desta maneira, o empreendedor melhorou bastante seus processos de gestão combinando pessoas e processos administrativos dentro de uma visão de qualidade e melhoria contínua.