

# **TÍTULO: QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS PARA TER SUCESSO EM UM MERCADO INCERTO NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS?**

Área Temática: 2. Empreendedorismo, Startups e Inovação

## **RESUMO**

Atuar com empreendedorismo requer a habilidade de contingenciar os imprevistos. As empresas nascentes de base tecnológicas, denominada startups, sofrem modificações e adaptações nas suas criações de modelos de negócios inovadores, em ambientes de extrema incerteza. Segundo a teoria da efetuação, o empreendedor deve aproveitar os meios disponíveis, determinando um limite razoável para as perdas que está disposto a enfrentar. Além disso, o empreendedor deve ser proativo na construção de alianças estratégicas, lidando com as incertezas ao empreender. Desta forma, a nossa pesquisa se concentra em entender quais foram as estratégias adotadas pelos empreendedores das startups na criação de novos negócios. A metodologia aplicada foi coleta de entrevistas semiestruturadas, em 18 startups brasileiras, com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados permitem inferir que os empreendedores tiveram êxito na criação dos novos negócios utilizando seus recursos existentes, ajustando o modelo de negócios, compondo alianças estratégicas e antecipando as contingências em um ambiente instável. Porém, ao iniciarem o ciclo de crescimento, os empreendedores podem tomar uma decisão que os façam fechar o novo empreendimento ou que decidam fazer uma saída estratégica. Desta forma, a principal contribuição do artigo é expandir os limites da teoria sobre empreendedorismo. E, como contribuição prática fornecer informações valiosas para aqueles que buscam criar e estabelecer novos negócios em um mercado competitivo e incerto. Como contribuição social é relevante esse estudo para fomentar a atividade empreendedora, já que entender como empreendedores lidaram com os obstáculos e aproveitaram as oportunidades, pode oferecer orientações úteis e inspiração para futuros empreendedores que desejam seguir um caminho similar de realização empresarial.

Palavras-chaves: Startups, Inovação, Empreendedorismo, Efetuação, Novos Modelos de Negócios. Keywords: Startups, Innovation, Entrepreneurship, Effectuation, New Business Models.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship requires the ability to contingency the unforeseen. The nascent technology-based companies, startups, undergo modifications and adaptations in their creations of innovative business models, in environments of extreme uncertainty. According to effectuation theory, the entrepreneur must take advantage of the available means, determining a reasonable limit for the losses he is willing to face. In addition, the entrepreneur must be proactive in building strategic alliances, dealing with uncertainties when undertaking. In this way, our research focuses on understanding the strategies adopted by entrepreneurs of startups in the creation of new businesses. The methodology was the collection of semi-structured interviews, in 18 Brazilian startups, with the technique of content analysis. The results allow us to infer that entrepreneurs were successful in creating new businesses using their existing resources, adjusting the business model, composing strategic alliances and anticipating contingencies in an unstable environment. However, when starting the growth cycle, entrepreneurs can make a decision that makes them close the new venture or decide to make a strategic exit. In this way, the main contribution of the article is to expand the limits of theory on entrepreneurship. And, as a practical contribution, provide valuable information for those who seek to create and establish new businesses in a competitive and uncertain market. As a social contribution, this study is relevant to foster entrepreneurial activity, since understanding how entrepreneurs dealt with obstacles and took advantage of opportunities can offer useful guidance and inspiration for future entrepreneurs who wish to follow a similar path of business achievement.

## **INTRODUÇÃO**

De acordo com Ries (2011), “a startup é uma instituição humana designada a criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. As startups podem ser definidas como empresas criadas para testar modelos de negócios desenvolvidos em torno de novas ideias, normalmente, propostas por vários cofundadores ou membros da equipe (SALAMZADEH; KAWAMORITA KESIM, 2017). Além disso, os empreendedores ao atuarem em um processo de descoberta de oportunidades (SHEPHERD; GRUBER, 2021) enfrentam alguns obstáculos. Desta forma, compreender como alguns empreendedores conseguiram superar esses desafios é

fundamental para entender o empreendedorismo. Com isso, o trabalho propõe explorar as estratégias que os empreendedores de startups fazem no momento da criação de seus negócios.

A teoria da efetuação sugere que os empreendedores “tomam um conjunto de meios como dado e se concentram na seleção entre possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios”. Em situações incertas, novas oportunidades são cocriadas por agentes proativos que transformam meios acessíveis em novos objetivos (SARASVATHY, 2001). Por ter uma abordagem teórica e prática, ao estudar a teoria da efetuação, os empreendedores e pesquisadores podem obter insights valiosos sobre como iniciar, desenvolver e gerenciar empreendimentos de forma eficaz.

Entretanto, a teoria da efetuação não menciona como um ponto fundamental o planejamento para se ter êxito na exploração de novos negócios (COWDEN et al., 2022). E, além disso, há muito pouca explicação teórica de como os tomadores de decisão aplicam a efetuação para responder à incerteza e como isso pode afetar sua utilização da efetuação (COWDEN et al., 2022).

Desta forma, o artigo pretende explorar quais são as estratégias que os empreendedores de startups fazem no momento da criação de seus negócios. A metodologia foi coleta de entrevistas semiestruturadas, em 18 startups brasileiras, com técnica de análise de conteúdo, seguindo o método da Bardin (1970).

A principal contribuição do artigo é tentar ampliar os limites da teoria do empreendedorismo. E, como contribuição prática, mostrar as estratégias podem auxiliar os empreendedores na criação de novos negócios. É de extrema relevância esse estudo para fomentar a atividade empreendedora, através de novos empregos na economia gerando crescimento econômico.

Além disso, o artigo está dividido nas seguintes partes, na primeira seção é apresentada a fundamentação teórica. Na segunda e terceira seção é demonstrada como foi feita a RSL e a Metodologia. Na quarta seção são apresentados os resultados, na quinta seção a discussão e na sexta seção a conclusão.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O reconhecimento de novas oportunidades combinado com ação para estabelecimento de uma nova empresa está no centro de empreendedorismo. O empreendedorismo pode ser descrito como o reconhecimento de oportunidades empreendedoras pelos indivíduos que decidem iniciar um novo negócio ou organização (AUDRETSCH; KEILBACH; LEHMANN, 2006). Ter uma boa ideia de negócio não é necessariamente uma boa oportunidade porque, para cada cem ideias de negócios apresentadas aos investidores, apenas menos de quatro são financiadas (OLUGBOLA, 2017). Saber definir qual ideia será transformada em um novo negócio é fundamental para a pessoa que deseja empreender. Desta forma, empreendedor é a pessoa que quer iniciar um novo negócio; que espera ser o proprietário ou coproprietário da nova empresa com capacidade empreendedora (CASTRIOTTA et al., 2019). Para indivíduos com capacidade empreendedora, uma rede social ampla e diversificada é o mais maneira eficiente de tomar conhecimento das oportunidades (BUTLER; HANSEN, 1991). A descoberta da importância das oportunidades para explicar o fenômeno do empreendedorismo tenha ocorrido em um momento em que a internet cria um número incontável de novas oportunidades de negócios (GRUBER; HENKEL, 2006). E o processo de criação de empreendimentos assumiu um processo linear e unitário, que começa com o reconhecimento de uma oportunidade de negócio e culmina com as primeiras vendas e primeiras contratações (LIAO; WELSCH, 2008). E para explorar um novo negócio, saber as estratégias que os empreendedores de startups fazem no momento da criação de seus negócios é extremamente valioso. Uma das estratégias pode ser a mudança dos objetivos, assim que eventos inesperados acontecem, permitindo atuarem melhor em ambientes instáveis (SARASVATHY, 2001).

Sarasvathy (2001) discorre sobre o processo de efetuação através de quatro princípios, sendo: (1) o quanto de perda é aceitável ao invés da expectativa de retorno, no processo de criação de novos mercados, com o foco no futuro e não no presente; (2) as alianças estratégicas são mais importantes em mercados de extrema incertezas, e que são preferíveis às planos estratégicos; (3) explorar as contingências ao invés do conhecimento prévio; (4) foco em controlar recursos que possui para atuar sobre o futuro imprevisível. A teoria da efetuação é baseado nos modelos de Knight (1921), Weick (1979), March (1991), Mintzberg (1978). Contudo, alguns pesquisadores afirmam que a teoria da efetuação é uma nova teoria proposta de

empreendedorismo, com testes empíricos e análises críticas insuficientes (AREND; SAROOGHI; BURKEMPER, 2015). Além disso, o empreendedorismo é campo novo e que ainda deve ser engajado de forma construtiva (AREND; HESSAMODDIN; BURKEMPER, 2023). E, segundo Matalamaki (2017a), a teoria da efetuação não deve ser associada apenas a novos empreendimentos, como as startups, pois em seus estudos, os resultados da lógica da efetuação foram satisfatórios também em empresas estabelecidas.

Desta forma, a pesquisa contribui para o debate respondendo quais são as estratégias que os empreendedores de startups fazem no momento da criação de seus negócios.

Startups devem saber gerenciar um ambiente volátil com bastante incertezas para lançamento de novos negócios. No Brasil, segundo a Associação Brasileira de Startups, o número de startups não chegam a 15 mil, com a média de 16 colaboradores por empresa (ABSTARTUPS, 2022). Além disso, o Brasil apresenta um ambiente instável de negócios. Conforme o Global Innovation Index – GII 2022 (DUTTA, SOUMITRA; LAVIN, BRUNO; LEON, LORENA RIVERA; WUNSCH-VICENT, 2022), o Brasil é 66º país no ranking para políticas de empreendedorismo. Desta forma, entender, de uma forma pragmática, de como fazer o processo empreendedor mais explícito, apreensível, ensinável, pode resultar em negócios mais bem sucedidos para esses empreendedores (MANSOORI; LACKÉUS, 2020). Além disso, a importância da adaptabilidade, do aprendizado organizacional e da reconfiguração dos recursos são essenciais para enfrentar as mudanças no ambiente para a sobrevivência. E o sucesso de uma organização, em um mercado competitivo, depende da sua constante evolução (TEECE; PISANO; SHUEN, 2009).

## **METODOLOGIA**

A metodologia do presente artigo é abordagem qualitativa, exploratória, através da técnica de coleta de dados com entrevistas semiestruturadas em profundidade. Foi utilizado uma pesquisa baseada em entrevistas (ISABELLA, 1990), com uma abordagem na teoria fundamentada (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013), pois se tratando de empreendedorismo, é o método mais adequado para compreensão de empresas iniciais (HITE, 2005).

Com relação ao processo de coleta de dados, a primeira etapa foi a seleção das empresas, cuja escolha foi norteada por três critérios. Primeiro, optou-se por selecionar empresas iniciais de base tecnológica. Segundo WILHELM (2014), as empresas iniciais, startups, são empresas que estão na regra “50, 100 ou 500”. Ou seja, empresas iniciantes que possuem receita até US\$ 50 milhões (12 meses à frente); que tenham até 100 funcionários; e que valiam menos de \$ 500 milhões, no papel ou não. Segundo, de acordo com pesquisas recentes em empreendedorismo, foram selecionadas empresas com até dez anos de existência (VASCONCELOS et al., 2007; KOLLMANN; SIMON HENSELLEK, 2016) e que apresentaram tecnologias inovadoras e/ou modelos de negócios e crescimento em vendas (KOLLMANN; SIMON HENSELLEK, 2016). E terceiro, optou-se por selecionar empresas que participavam de algum programa de inicialização ou que estivesse em algum ambiente de inovação. Conforme Lombardi & Berk (2022), os programas de inicialização são aceleradoras, incubadoras, desafios, hackathons, construtores de empreendimentos e até fundos de empreendimentos na qual empreendedores externos perseguem alguns objetivos para fazer seus modelos escalarem. Desta forma, foram selecionadas 18 startups que se encaixavam nesse perfil. Em paralelo ao processo de seleção das empresas, foi elaborado o roteiro de entrevistas. Na sequência, logo após a formulação das questões, aplicou-se um questionário da pesquisa. Apoiado no roteiro, foi realizada uma entrevista com cada fundador ou responsável pelo processo decisório da startup (CEO, COO). Para responder o objetivo principal da pesquisa de saber quais são os principais atributos utilizados pelos empreendedores na criação de novos negócios, foram listados cinco objetivos secundários. E, para cada objetivo secundário, foi relacionado com um princípio da teoria de efetuação. Desta forma, foram definidas as questões do roteiro de pesquisa com cada objetivo. Com isso, para responder o primeiro objetivo secundário: (a) identificar quais foram os meios que fizeram o empreendedor abrir a startup, esse foi relacionado com a teoria, na parte que menciona que a mentalidade empreendedora é focada na identificação e utilização dos meios disponíveis para alcançar seus objetivos. Com relação ao segundo objetivo: (b) identificar como a startup lida com risco, a parte da teoria relacionada é que ao invés de evitar totalmente o risco, o empreendedor define um limite para as perdas que está disposto a suportar. Sobre o terceiro objetivo: (c) levantar se houveram alianças estratégicas e se elas ajudaram no desenvolvimento da startup, foi

relacionado com a parte da teoria sobre a importância das alianças estratégicas. Buscando parcerias com outras empresas e profissionais do setor, a startup pode ampliar sua base de recursos e conhecimentos. Já o quarto objetivo: (d) listar possíveis contingências que a startup fez, foi relacionado à teoria na parte de antecipação das contingências, na qual a startup adota uma abordagem diversa, na qual busca várias fontes para continuar a crescer. E sobre o último objetivo: (e) identificar como as incertezas foram contornadas pela Startup, foi relacionado no trecho da teoria que menciona sobre a eliminação das incertezas, o empreendedor busca oportunidades dentro das situações imprevistas. Em resumo, a Figura 2 traz a proposta da matriz de amarração, baseada em MAZZON (2018).

**Figura 2 - Proposta da Matriz de Amarração (MAZZON, 2018)**

<b>Problema de pesquisa</b>	Quais são as estratégias que os empreendedores de startups fazem no momento da criação de seus negócios				
<b>Modelo Conceitual</b>	Effectuation (Sarasvathy 2001) - Provide the base for decisions and new oportunities	Effectuation (Sarasvathy 2001) - proposição 1: Affordable loss, rather than expected returns	Effectuation (Sarasvathy 2001) - proposição 2: Strategic Alliance, rather than competitive analyses	Effectuation (Sarasvathy 2001) - proposição 3: Exploitation of contingencies rather than preexisting knowledge	Effectuation (Sarasvathy 2001) - proposição 4: Control of an unpredictable future, rather than prediction of an uncertain one
	1	2	3	4	5
<b>Subperguntas/ Questões de pesquisa</b>	Com qual finalidade você abriu a startup? Por que você abriu? Desde quando (ano)? (Explorar aqui como começou o empreendimento) (Q1)	Quando foi criada a startup, você já tinha claro o modelo de negócios e a proposta de valor? (Q3)	Quando você criou a startup, tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações? (Q2)	A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado? (Q6)	Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup? (Q23)
<b>Objetivos secundários de pesquisa</b>	a. Identificar os meios que serviram de base para o novo empreendimento (O que eu conheço? Quem eu sou? Quem eu conheço?)	b. Identificar como a startup lida com risco	c. Levantar se houveram alianças estratégicas e se elas ajudaram no desenvolvimento da Startup	d. Listar possíveis contingências que a startup fez	e. Identificar como as incertezas foram contornadas pela Startup
<b>Referencial teórico</b>	Sarasvathy (2001)	Sarasvathy (2001)	Sarasvathy (2001)	Sarasvathy (2001)	Sarasvathy (2001)
<b>Suposições de pesquisa</b>	Utiliza dos meios, que são recursos e habilidades, para iniciar um novo empreendimento	A Startup testa diferentes estratégias e ideias de forma iterativa, aprendendo com os resultados e ajustando-se ao longo do caminho. Ao assumir riscos calculados e gerenciáveis, a startup consegue explorar oportunidades.	Através das parcerias, a startup pode ampliar sua base de recursos e conhecimentos e é capaz de acelerar seu crescimento e fortalecer sua posição no mercado.	A startup diversifica suas parcerias e recursos. Essa estratégia reduz a dependência de uma única fonte e mitiga riscos potenciais.	A startup busca oportunidades dentro das situações imprevistas. A equipe é ágil e flexível e através da adaptação contínua, consegue contornar as incertezas e transformá-las em vantagens competitivas.
<b>Técnicas de coleta &amp; análise de dados</b>	Entrevistas em profundidade, análise e conteúdo (Bardin 2016, Gioia et al., 2013)	Entrevistas em profundidade, análise e conteúdo (Bardin 2016, Gioia et al., 2013)	Entrevistas em profundidade, análise e conteúdo (Bardin 2016, Gioia et al., 2013)	Entrevistas em profundidade, análise e conteúdo (Bardin 2016, Gioia et al., 2013)	Entrevistas em profundidade, análise e conteúdo (Bardin 2016, Gioia et al., 2013)

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Mazzon (2018).

Com relação à metodologia para análise de dados é baseada na análise de conteúdo de acordo com Bardin (2016) e Gioia et al. (2013). Com a finalidade de garantir a qualidade e o rigor do estudo, as duas técnicas combinadas consistem em deduzir, através dos dados, as informações obtidas nas entrevistas, traduzi-las e transformá-las em um modelo. As principais fases contam com a seguinte organização: (a) fase da pré-análise; (b) fase de exploração do material; (c) fase do tratamento dos resultados obtidos e (d) com a fase das interpretações (BARDIN, 2016).

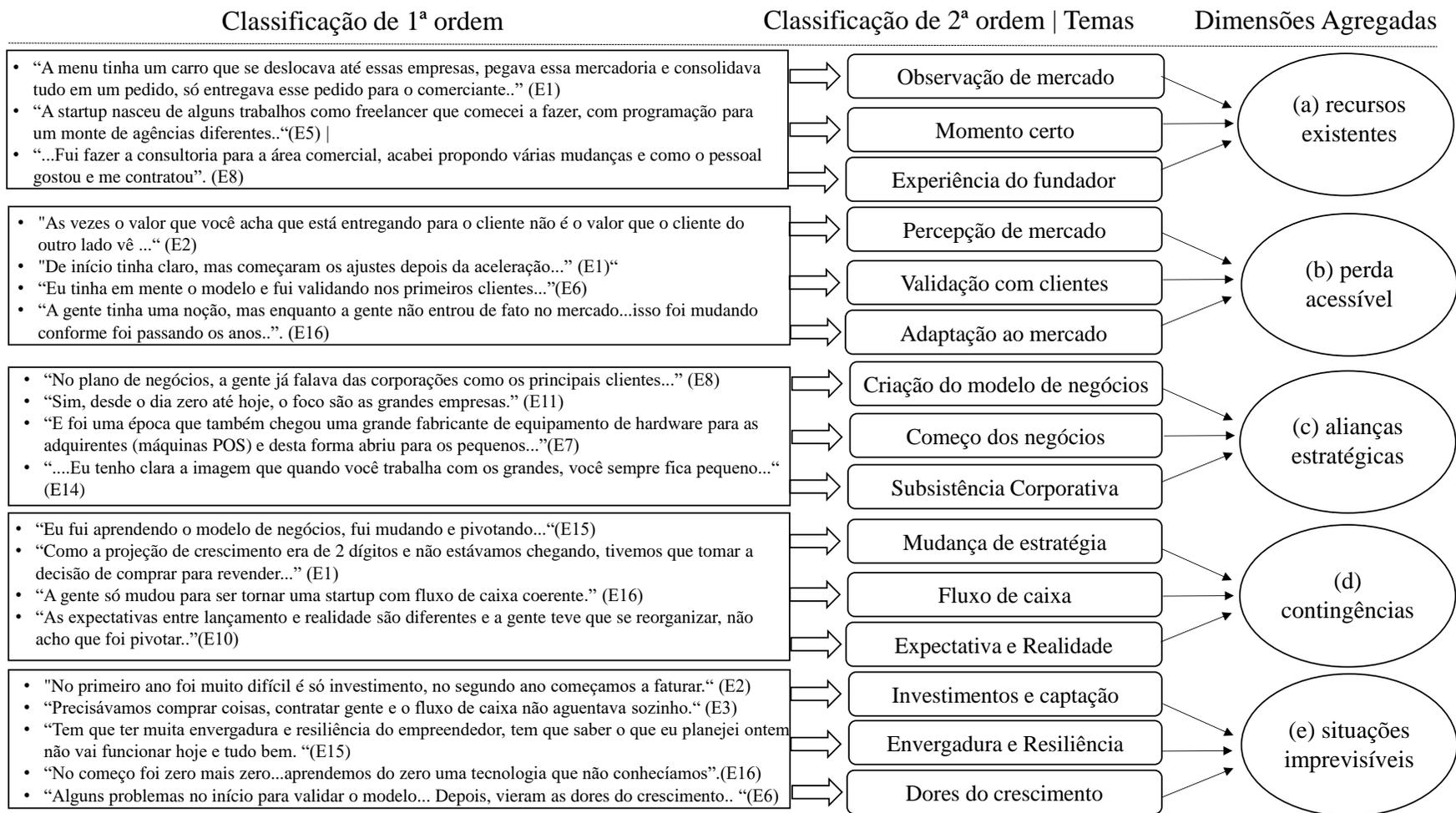
## **RESULTADOS**

Nesta seção, estão descritos os resultados das entrevistas. Já na fase do tratamento dos resultados obtidos, tanto as falas semelhantes quanto às opostas foram utilizadas para compor as categorias de segunda ordem que foram emergindo. Desta forma, as categorias de segunda ordem foram relacionadas com as cinco dimensões do modelo conceitual, fechando a fase das interpretações. De forma resumida, iniciou-se com as falas dos entrevistados, as falas foram relacionadas com os temas da teoria para relacionar com as dimensões agregadas. Exemplificando, as dimensões agregadas foram definidas previamente e estão de acordo com a teoria da efetuação: (a) recursos disponíveis; (b) perda acessível; (c) alianças estratégicas; (d) contingências; (e) situações imprevisíveis. A primeira pergunta da pesquisa teve a finalidade de explorar como começou o empreendimento. Segundo os empreendedores, eles observaram o mercado para empreender, Adicionalmente, para responder os meios que fizeram o empreendedor abrir a startup, emergiu das entrevistas a experiência do fundador. Desta forma, foram definidas as categorias de segunda ordem: observação de mercado, momento certo e experiência do fundador que se relacionam com a dimensão agregada (a) recursos disponíveis, na qual menciona a teoria da efetuação sobre a base para iniciar o empreendimento e desenvolvimento de novas oportunidades. A segunda pergunta explorou se o empreendedor já sabia qual o modelo de negócios e a proposta de valor que ele iria lançar no mercado. Emergiu das falas como os empreendedores perceberam o mercado. Além disso, a validação com clientes se mostrou muito importante. Adicionalmente, eles descreveram como foram se adaptando ao mercado. Desta forma, emergiram as categorias de segunda ordem: percepção de mercado, validação com clientes, adaptação ao mercado que compõem a dimensão agregada (b) perda acessível. Essa dimensão está relacionada

a teoria da efetuação sobre a gestão de riscos. Nesta parte da teoria, a startup assume riscos calculados e gerenciáveis, explorando oportunidades ao se adaptar às mudanças do ambiente empresarial. A terceira pergunta explorou se a startup tinha intenção de relacionar com as grandes corporações, pois desta forma, foi possível levantar se houveram alianças estratégicas e se elas ajudaram no desenvolvimento da startup. Emergiu das falas dos empreendedores a forma que o modelo de negócios foi criado. Além disso, outros destacaram que no começo dos negócios a intenção era se relacionar com as corporações. Desta forma, para responder se as alianças estratégicas ajudaram no desenvolvimento da startup, foram elencadas as categorias de segunda ordem: criação do modelo de negócios, começo dos negócios e subsistência corporativa que compõem a dimensão agregada (c) alianças estratégicas. Essa dimensão está relacionada com a teoria da efetuação, na parte que menciona o compartilhamento de expertise, a troca de contatos e a possibilidade de colaborações em projetos e iniciativas conjuntas ajuda a ser capaz de acelerar o crescimento da startup como também fortalecer sua posição no mercado. A quarta pergunta explorou se a startup já havia “pivotado”, alguns relatos reforçam que pivotaram o modelo de negócios. Além disso, destacaram a importância da mudança para que refletisse de forma positiva para o fluxo de caixa. Desta forma, as categorias emergentes de segunda ordem foram: mudança de estratégia, fluxo de caixa e expectativa e realidade compondo a dimensão agregada (d) contingência. Essa dimensão se relaciona com a teoria da efetuação sobre a exploração de contingências em detrimento ao conhecimento preexistente. A última pergunta foi mais abrangente, que foi solicitado aos entrevistados falarem sobre os percursos da startup até o presente momento. As falas dos entrevistados ressaltaram a importância dos investimentos para continuar no mercado. Além disso, foi destacado a questão da resiliência no momento que pretende empreender. Adicionalmente, os empreendedores destacaram as dores para fazer o empreendimento crescer. Desta forma, para identificar as incertezas foram elencadas as categorias de segunda ordem: investimento e captação, envergadura e resiliência e dores do crescimento que compõem a dimensão agregada (e) situações imprevisíveis. Essa dimensão está relacionada com a teoria da efetuação, na parte que menciona a adaptação contínua, na qual a startup encontra maneiras de contornar as incertezas e transformá-las em vantagens competitivas. De acordo com Gioia et al. (2013), quando temos o conjunto

completo de termos de primeira ordem, de segunda ordem e das dimensões agregadas, temos a base para construir uma estrutura de dados com os principais temas para conduzir as análises. Além disso, esse conjunto completo é importante para demonstrar o rigor na pesquisa qualitativa. Em resumo, os temas de segunda ordem foram sendo relacionados com os conceitos em relação à literatura existente (Gioia et al., 2013) definidos nas dimensões agregadas. Emergiu dos termos de segunda ordem a teoria que explicará a interação existente entre as dimensões agregadas e os demais temas que constituem o modelo teórico. E, com os termos de primeira ordem relacionados com os temas de segunda ordem e as dimensões agregadas, foi construído a árvore de codificação, como demonstrado abaixo na Figura 3.

Figura 3 – Árvore de codificação do processo de criação de novos negócios



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Gioia et. al.(2013).

## DISCUSSÃO

Para responder ao objetivo secundário de identificar quais foram meios que fizeram o empreendedor abrir a startup através do entendimento do que o empreendedor conhece, foi possível identificar que foi por uma observação do pequeno varejo ou por conta de uma dor própria, com base na experiência que tinham. Seja por uma limitação no corporativo ou pela observação de mercado, eles decidiram que era o momento certo empreender. Esses relatos estão em consonância com a teoria, na parte que menciona que a mentalidade empreendedora é focada na identificação e utilização dos meios disponíveis para alcançar seus objetivos. Ao analisar os meios que levaram à abertura da startup, é possível observar que os empreendedores utilizaram dos seus recursos disponíveis e suas habilidades, como sua experiência profissional e sua rede de contatos, para iniciar o empreendimento.

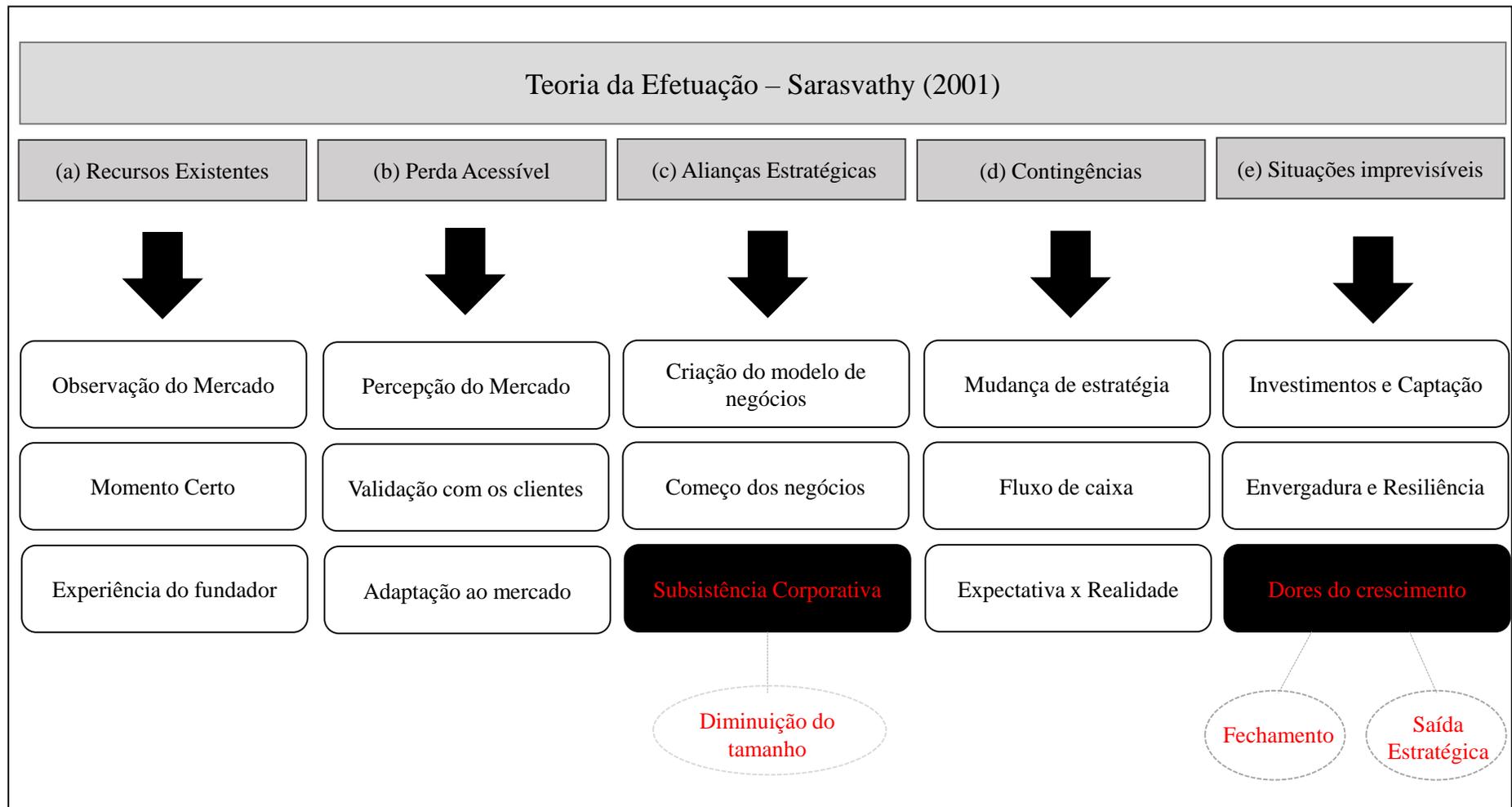
Assim que abrem o negócio, esses empreendedores lidam com o risco associado as incertezas de mercado. O risco foi relacionado ao objetivo secundário de identificar como a startup lida com esse fator. As entrevistas mostraram que o modelo de negócios está claro para o empreendedor quando ele decide abrir a startup. Porém, à medida que ele vai interagindo com os clientes, percebe que precisa ajustar o modelo para permanecer no mercado. Adicionalmente, com a ajuda dos primeiros clientes, os empreendedores adaptaram e redefiniram o modelo de negócios pensados anteriormente. Os clientes capturados por esses empreendedores vieram das primeiras alianças estratégicas. Por meio das entrevistas, foi possível verificar que alguns empreendedores tinham a intenção de se relacionar com as grandes empresas. Adicionalmente, no momento da criação do modelo de negócios, os empreendedores buscam trabalhar com grandes clientes, para validação do modelo de negócios. Através dessas parcerias, a startup é capaz de acelerar seu crescimento e fortalecer sua posição no mercado. Ou seja, como nenhum empreendedor consegue enxergar toda a oportunidade no início da jornada, ele começa com uma aspiração geral e imediatamente começa a trabalhar com o que tem e faz networking para empreender uma jornada incerta em que os parceiros confiam uns nos outros e aprendem com a experiência (KARAMI; WOOLISCROFT; MCNEILL, 2020). Um relato de destaque é que no momento que se faz uma parceria com as corporações, a

startup fica, de alguma forma, “pequena”. Esse é um contraponto advindo das entrevistas que ao relacionar com as grandes empresas, por ser uma relação difícil, não permite o empreendedor sair da subsistência. Os empreendedores relataram que foram ajustando o modelo de negócios ao longo do tempo. Desta forma, foi possível verificar as contingências que a startup fez, relacionado com o objetivo secundário da pesquisa. Alguns chegaram a “pivotar”, mas outros fizeram ajustes sem perder a essência do modelo inicial. Alguns informaram que mudaram a estratégia e citam duas características importantes para continuidade dos negócios: “adaptabilidade e assertividade”, sendo o maior desafio atualmente é adaptar rápido. Além disso, os empreendedores podem desenvolver novas ideias que inicialmente não estavam em seus pensamentos, confirmando a sua adaptabilidade (HOGUE; LORD, 2007). Por meio de uma série de perguntas, os empreendedores moldam e reformulam seus empreendimentos futuros e cocriam a visão de seus negócios (READ et al., 2016). A efetuação tende a começar com um determinado conjunto de recursos e os empreendedores vão cocriando alterando os objetivos juntamente com os parceiros ou partes interessadas que se dispuserem a colaborar com esses empreendedores (PRIJADI et al., 2022). Como os empreendedores trabalham com base tecnológica, é fundamental sempre lançarem novos produtos para ofertar aos clientes e, com isso, não serem esquecidos e conseqüentemente não impactarem o fluxo de caixa. Desta forma, através dos relatos, foi possível constatar que startups fizeram ajustes no modelo de negócios, olhando como parâmetro a jornada do cliente. Os empreendedores descrevem a forma como ajustaram o produto para atender os clientes. Entender os problemas do cliente é fundamental para se manter no mercado e gerar fluxo de caixa positivo. Adicionalmente, mencionam que o fato de o produto de tecnologia ter um ciclo de vida muito curto, precisa ter um investimento da startup em continuar alterando e lançando novos produtos. Conseqüentemente, os relatos confirmam a abordagem da teoria da efetuação, na qual menciona que a startup diversifica suas parcerias, com a finalidade de permanecer no mercado. Além disso, essa estratégia de pivotar e ajustar o modelo, reduz a dependência de um único cliente ou fonte e acaba mitigando alguns riscos potenciais para o fluxo de caixa.

E com isso, foi constatado com base nas entrevistas, que ao criarem seus modelos de negócios, a maioria dos empreendedores utilizou seus recursos existentes, ajustando o modelo de negócios, compondo alianças estratégicas e antecipando as

contingências em um ambiente instável, na qual ocorrem as situações imprevisíveis. Adicionalmente, foram observados três elementos adicionais a dois princípios, não constatados anteriormente. O primeiro elemento foi a diminuição de tamanho da startup com as alianças estratégicas. E o segundo elemento foi o fechamento da startup e o terceiro elemento foi saída estratégica. Esses dois últimos identificados no momento que a startup enfrenta a “dor” para crescer. Desta forma, podemos concluir, com base nos 18 empreendedores brasileiros, em um ambiente instável, utilizaram a teoria da efetuação. Porém, neste ambiente instáveis, ao fecharem aliança estratégica com um grande parceiro podem diminuir de tamanho, por conta do tamanho do parceiro. E até mesmo sair do empreendimento ou fechar ao tentar enfrentar a fase de crescimento de mercado, por conta da extrema incerteza. Desta forma, na Figura 4 é demonstrado os principais atributos utilizados pelos empreendedores na criação de novos modelos de negócios, com base na teoria da efetuação.

Figura 4 – Criação de novos modelos de negócios, com base na teoria da efetuação



Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONCLUSÃO

Ao analisar as estratégias adotadas por empreendedores que fundaram startups no Brasil, buscamos identificar os padrões e fatores que contribuíram para o êxito de suas iniciativas, incluindo como eles lidaram com a incerteza e capitalizaram oportunidades emergentes. É possível inferir que as startups tiveram êxito na criação dos novos negócios utilizando as seguintes estratégias: utilização dos recursos existentes, ajuste do modelo de negócios, composição de alianças estratégicas e antecipação das contingências. Adicionalmente, a teoria da efetuação menciona que o empreendedor deveria buscar alguns tipos de ideias e oportunidades baseado em quem é você, o que você sabe e quem você conhece. Com base em suas próprias experiências, os empreendedores criam seus modelos de negócios, seja por uma observação de mercado, ou por sentirem que não queriam mais o corporativo. Desta forma, acreditam que chegou o momento certo de iniciar a jornada empreendedora. Além disso, as empresas bem-sucedidas, em seus estágios iniciais, têm maior probabilidade de se concentrar na formação de alianças e parcerias do que em outros tipos de estratégias competitivas. Assim, no começo dos negócios, quando os empreendedores criaram o modelo de negócios, eles buscam trabalhar com grandes clientes. Porém, ao buscar se relacionar com as grandes empresas, a subsistência corporativa pode existir.

A flexibilidade se mostrou um ponto bastante importante, pois nem sempre as ações saem conforme o planejado. A percepção e adaptação ao mercado, através da validação dos clientes, é extremamente importante para continuar no mercado, assumindo riscos calculados e gerenciáveis com a mudança do modelo de negócios. E, conforme eles foram ajustando o modelo de negócios, explorando as contingências que surgiram inesperadamente ao longo do tempo, foram mudando a estratégia para adaptar as expectativas com a realidade e gerar fluxo de caixa positivo. E, conseqüentemente para crescer, a startup inicia esse processo através de investimentos, o que ocorre, na maioria das vezes através de captação. Nesta etapa, é necessária muita resiliência para enfrentar as dores deste processo. Como não é possível prever o resultado deste processo, se o empreendedor não estiver preparado para o crescimento, pode gerar uma saída estratégica antecipada ou mesmo o fechamento do empreendimento.

Desta forma, a nossa contribuição teórica é conectar esses novos elementos e delinear direções para pesquisas futuras da teoria da efetuação. A inclusão da subsistência corporativa, no princípio das alianças estratégicas e as dores do crescimento ao lidar com as incertezas, acreditamos que possa auxiliar na ampliação da teoria. Já na parte prática, a pesquisa nos permitiu obter insights valiosos sobre como os empreendedores criam seus modelos de negócios sendo esses insights podendo ser aplicados por outros aspirantes a empreendedores, para aumentar suas chances de sucesso em ambientes desafiadores. Adicionalmente, a contribuição social deste estudo é auxiliar na divulgação dessas informações para fomentar a atividade empreendedora, já que o empreendedorismo desempenha um papel importante na economia, gerando crescimento econômico.

Por fim, este estudo fornece uma série de evidências da teoria da efetuação. Reconhecemos que as limitações desse estudo se encontram com relação a teoria sobre as previsões de incertezas em ambientes instáveis. Para futuros estudos, pode-se ampliar o recorte da teoria, considerando mais amplamente a teoria das heurísticas e processo decisório. E, também estabelecer novas abordagens sobre o empreendedorismo, como a aplicação de causalidade e efetuação, para comparação dos resultados. Além disso, pode tentar aumentar a amostra a ser estudada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABSTARTUPS. Mapeamento do Ecosistema Brasileiro de Startups. **Abstartups**, [S. l.], v. 5, p. 1–37, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>.
- AREND, R.; HESSAMODDIN, Sarooghi; BURKEMPER, A. Effectuation , Not Being Pragmatic or Process Theorizing , Remains Ineffectual: Responding to the Commentaries Author ( s ): Richard J . Arend , Hessamoddin Sarooghi and Andrew C . Burkemper Source : The Academy of Management Review , Vol . 41 , No . 3 ( . [S. l.], v. 41, n. 3, p. 549–556, 2023.
- AREND, Richard J. Entrepreneurship: A theory for no theory for now. **Strategic Organization**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 403–415, 2023. DOI: 10.1177/1476127020979041.
- AREND, Richard J.; SAROOGHI, Hessamoddin; BURKEMPER, Andrew. Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 630–651, 2015. DOI: 10.5465/amr.2014.0455.
- AUDRETSCH, David B.; FRITSCH, Michael. Linking entrepreneurship to growth: The case of West Germany. **Industry and Innovation**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 65–73, 2003. DOI: 10.1080/1366271032000068104.
- AUDRETSCH, David B.; KEILBACH, Max; LEHMANN, Erik E. **Entrepreneurship and Economic Growth**. [s.l.: s.n.]. v. 3 Disponível em: <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.
- AULET, Bill. **Disciplined Entrepreneurship Workbook**. [s.l.: s.n.].
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70**, 2016.
- BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, [S. l.], v. 27, n. 6, p. 643–650, 2001. DOI: 10.1016/S0149-2063(01)00115-5.
- BESSANT, John; LAMMING, Richard; NOKE, Hannah; PHILLIPS, Wendy. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, [S. l.], v. 25, n. 12, p. 1366–1376, 2005. DOI: 10.1016/j.technovation.2005.04.007.
- BINGHAM, C.; EISENHARDT, Kathleen M. Rational Heuristics: Tthe simple rules that strategists learn from process experience. **Business**, [S. l.], v. 920, n. October, p. 1–43, 2010. DOI: 10.1002/smj.
- BLANK, Steve. **Why Internal Ventures are Different from External Startups**. 2014. Disponível em: <https://steveblank.com/2014/03/26/why-internal-ventures-are-different-from-external-startups/>.
- BUTLER, John E.; HANSEN, Gary S. Entrepreneurship & Regional Development : An International Network evolution , entrepreneurial success , and regional development Network evolution , entrepreneurial success , and regional development. [S. l.], n. January 2013, p. 37–41, 1991.
- CASTRIOTTA, Manuel; LOI, Michela; MARKU, Elona; NAITANA, Luca. **What’s in a name? Exploring the conceptual structure of emerging organizations**. [s.l.] :

Springer International Publishing, 2019. v. 118 DOI: 10.1007/s11192-018-2977-2. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2977-2>.

COWDEN, Birton; KARAMI, Masoud; TANG, Jintong; YE, Wenping; ADOMAKO, Samuel. The spectrum of perceived uncertainty and entrepreneurial orientation: Impacts on effectuation. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 00, n. 00, p. 1–34, 2022. DOI: 10.1080/00472778.2022.2051179. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2051179>.

DE PILLIS, Emmeline; REARDON, Kathleen K. The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention: A cross-cultural comparison. **Career Development International**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 382–396, 2007. DOI: 10.1108/13620430710756762.

DECKER, Ryan A.; HALTIWANGER, John; JARMIN, Ron S.; MIRANDA, Javier. Where has all the skewness gone? The decline in high-growth (young) firms in the U.S. **European Economic Review**, [S. l.], v. 86, p. 4–23, 2016. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2015.12.013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.12.013>.

DUTTA, SOUMITRA; LAVIN, BRUNO; LEON, LORENA RIVERA; WUNSCH-VICENT, Sacha. **Global Innovation Index 2022WIPO**. [s.l: s.n.].

EISENHARDT, K. M.; SULL, D. N. Strategy as simple rules. **Harvard business review**, [S. l.], v. 79, n. 1, 2001.

EISENHARDT, Kathleen M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments Author ( s ): Kathleen M . Eisenhardt Published by: Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.com/stable/256434> IN HIGH-VELOCITY ENVIRONMENTS. [S. l.], v. 32, n. 3, p. 543–576, 1989.

GALKINA, Tamara; ATKOVA, Irina. Effectual Networks as Complex Adaptive Systems: Exploring Dynamic and Structural Factors of Emergence. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [S. l.], v. 44, n. 5, p. 964–995, 2020. DOI: 10.1177/1042258719879670.

GAST, Johanna; FILSER, Matthias; GUNDOLF, Katherine;; KRAUS, Sascha; Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions Matthias Filser Katherine Gundolf Sascha Kraus. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 492–521, 2015.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 15–31, 2013. DOI: 10.1177/1094428112452151.

GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick. **Innovation Management**. 2nd editio ed. [s.l.] : Palgrave Macmillan, 2010.

GRUBER, Marc; HENKEL, Joachim. New ventures based on open innovation - An empirical analysis of start-up firms in embedded Linux. **International Journal of Technology Management**, [S. l.], v. 33, n. 4, p. 356–372, 2006. DOI: 10.1504/IJTM.2006.009249.

HITE, Julie M. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [S. l.], v.

29, n. 1, p. 113–144, 2005. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00072.x.

HOGUE, Mary; LORD, Robert G. A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. **Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 370–390, 2007. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.006.

ISABELLA, L. Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events. **The Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 55, n. 1, p. 1–43, 1990. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2189/asqu.2010.55.1.1>.

KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. **Journal of Applied Business Research**, [S. l.], v. 32, n. 6, p. 1761–1776, 2016. DOI: 10.19030/jabr.v32i6.9822. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994676931&doi=10.19030%2Fjabr.v32i6.9822&partnerID=40&md5=1d4a1ad0d4684935909f495b1e2725f3>.

KARAMI, Masoud; WOOLISCROFT, Ben; MCNEILL, Lisa. Effectuation and internationalisation: a review and agenda for future research. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 55, n. 3, p. 777–811, 2020. DOI: 10.1007/s11187-019-00183-4.

KLOTINS, E. Using the Case Survey Method to Explore Engineering Practices in Software Start-Ups. *In*: PROCEEDINGS - 2017 IEEE/ACM 1ST INTERNATIONAL WORKSHOP ON SOFTWARE ENGINEERING FOR STARTUPS, SOFTSTART 2017 2017, **Anais** [...]. [s.l: s.n.] p. 24–26. DOI: 10.1109/SoftStart.2017.4. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85026862173&doi=10.1109%2FSoftStart.2017.4&partnerID=40&md5=2436f92fe9d2a4d9c77deb7fd6ae9da1>.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. [s.l.] : Cambridge University Press, 1921. DOI: 10.34156/9783791046006-108.

KOLLMANN, T.; SIMON HENSELLEK, J. **European Startup Monitor**. [s.l: s.n.]. v. 147

LEIFER, Richard; O’CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 42, n. 2, p. 17–30, 2002. DOI: 10.1590/s0034-75902002000200016.

LEUNG, Aegean; ZHANG, Jing; WONG, Poh Kam; FOO, Maw Der. The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple “fit” considerations. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 21, n. 5, p. 664–686, 2006. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.04.010.

LIAO, Jianwen (Jon); WELSCH, Harold. Patterns of venture gestation process: Exploring the differences between tech and non-tech nascent entrepreneurs. **Journal of High Technology Management Research**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 103–113, 2008. DOI: 10.1016/j.hitech.2008.10.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.003>.

LOMBARDI, P.; BERK, A. **Startup Program Design**. 1. ed. [s.l.] : McGraw-Hill Education, 2022.

MANSOORI, Yashar; LACKÉUS, Martin. Comparing effectuation to discovery-driven planning , prescriptive entrepreneurship , business planning , lean startup , and design

thinking. [S. l.], p. 791–818, 2020.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, [S. l.], n. 2, 1991. DOI: 10.3280/so2008-002006.

MATALAMÄKI, M. J. Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 928–949, 2017. a. DOI: 10.1108/JSBED-02-2017-0030. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85032581621&doi=10.1108%2FJSBED-02-2017-0030&partnerID=40&md5=b7f318d56c785702bb4e51ffe5ab1fe3>.

MATALAMÄKI, Marko Juhani. **Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development** Journal of Small Business and Enterprise Development Emerald Group Publishing Ltd., , 2017. b. DOI: 10.1108/JSBED-02-2017-0030.

MAZZON, J. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. [S. l.], p. 747–770, 2018. DOI: 10.5585/bjm.v17i5.4175.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. ..; GHOSHAL, S. **O processo da Estratégia**. 4 edition ed. [s.l.] : Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. [S. l.], n. August 2015, 1978.

NALDI, Lucia; PICARD, Robert G. “Let’s start an online news site”: Opportunities, resources, strategy, and formational myopia in startups. **Journal of Media Business Studies**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 69–97, 2012. DOI: 10.1080/16522354.2012.11073556.

NGUYEN, Anh; KAI, Duc; KEMELL, Kristian; ABRAHAMSSON, Pekka. **The entrepreneurial logic of startup software development : A study of 40 software startups**. [s.l.] : Springer US, 2021. DOI: 10.1007/s10664-021-09987-z. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09987-z>.

OKOLI, C. A guide to conducting a standalone systematic literature review. **Communications of the Association for Information Systems**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 879–910, 2015. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84948736579&partnerID=40&md5=9c6543002ecb8359be747d6e20fb403c>.

OLUGBOLA, Seun Azeez. Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator. **Suma de Negocios**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 155–171, 2017. DOI: 10.1016/j.jik.2016.12.004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.004>.

PORTER, Michael E. Technology and competitive advantage (chapter 5 in competitive advantage book). **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 60–78, 1985.

PRIJADI, Ruslan; SANTOSO, Adhi Setyo; BALQIAH, Tengku Ezni; JUNG, Hongjoo; DESIANA, Putri Mega; WULANDARI, Permata. Does effectuation make innovative digital multi-sided platform startups? An investigation of entrepreneurial behavior in platform-based open innovation. **Benchmarking**, [S. l.], 2022. DOI: 10.1108/BIJ-02-2021-0078.

READ, Stuart; SARASVATHY, Saras; DEW, Nick; WILTBANK, Robert. **Effectual Entrepreneurship**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.4324/9781315684826.

- RIES, Eric. **The Lean Startup**. 1st. ed. [s.l.] : Leya Edition, 2011.
- RONDSTAT, Robert. The Corridor Principle. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 3, p. 31–40, 1988. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Robert+ronstadt#0>.
- ROSENBLAT, A. **Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work**. [s.l.: s.n.]. v. 6
- SALAMZADEH, Aidin; KAWAMORITA KESIM, Hiroko. The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. **Journal of Enterprising Communities**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 456–479, 2017. DOI: 10.1108/JEC-07-2015-0036.
- SALERNO, Mario Sergio; GOMES, Leonardo Augusto Vasconcelos. **Gestão da Inovação [mais] Radical**. [s.l.] : Elsevier, 2018.
- SALLEH, Masrina A.; BAHARI, Mahadi; ZAKARIA, Nor Hidayati. An Overview of Software Functionality Service: A Systematic Literature Review. **Procedia Computer Science**, [S. l.], v. 124, p. 337–344, 2017. DOI: 10.1016/j.procs.2017.12.163. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.163>.
- SARASVATHY, S. D. **HOW DO FIRMS COME TO BE? TOWARDS A THEORY OF THE ENTREPRENEURIAL PROCESS**. [s.l.: s.n.].
- SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.
- SARASVATHY, Saras D.; DEW, Nicholas. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, [S. l.], v. 15, n. 5, p. 533–565, 2005. DOI: 10.1007/s00191-005-0264-x.
- SHEPHERD, Dean A.; GRUBER, Marc. The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [S. l.], v. 45, n. 5, p. 967–998, 2021. DOI: 10.1177/1042258719899415.
- SOMMER, Svenja C.; LOCH, Christoph H. Selectionism and learning in projects with complexity and unforeseeable uncertainty. **Management Science**, [S. l.], v. 50, n. 10, p. 1334–1347, 2004. DOI: 10.1287/mnsc.1040.0274.
- TEECE, David J. **Economic Analysis and Strategic Management**. [s.l.: s.n.].
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Knowledge and Strategy**, [S. l.], v. 18, n. April 1991, p. 77–116, 2009. DOI: 10.1093/0199248540.003.0013.
- VASCONCELOS, Geraldo Magela Rodrigues De; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira; FACHIN, Roberto Costa. Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 14, n. 41, p. 113–134, 2007. DOI: 10.1590/s1984-92302007000200006.
- WEICK, Karl E. **The Social Psychology of Organizing**. Second Edi ed. [s.l.] : Addison-Wesley Publishing Company, 1979.
- WILHELM, Alex. **What the Hell is a startup anyway?** 2014. Disponível em: <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup->

anyway/?guccounter=1&guce\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZXUtc3RhcncR1cHMuY29tLw&guce\_referrer\_sig=AQAAAKUFvZAITvp1UTGcLOVC-uTXIT90zvtE7Iql1IQXch6cJKHCD-BJTIQcAUu5ODX4Q1G1JqsXLtRlzpwrhVF2DwFWZ0NABHIhfN.

WILTBANK, R.; DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, Saras D. What to do Next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 920, n. October, p. 981–998, 2006. DOI: 10.1002/smj.

ZEDTWITZ, Maximilian; GRIMALDI, Rosa. Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. **Journal of Technology Transfer**, [S. l.], v. 31, n. 4, p. 459–468, 2006. DOI: 10.1007/s10961-006-0007-7.