UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Viviane Bezerra Menezes Penhalbel

**Decisão sob incerteza na evolução das startups: um processo sequencial
envolvendo racionalidade e intuição**

SÃO PAULO
2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração

VIVIANE BEZERRA MENEZES PENHALBEL

**Decisão sob incerteza na evolução das startups: um processo sequencial
envolvendo racionalidade e intuição**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada ao Departamento
de Administração da Faculdade de
Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Ciências.

Orientador: Prof^o. Dr. Paulo Tromboni de Souza
Nascimento

São Paulo
2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Penhalbel, Viviane Bezerra Menezes

Decisão sob incerteza na evolução das startups: um processo sequencial envolvendo racionalidade e intuição / Viviane Bezerra Menezes
Penhalbel. – São Paulo, 2018.

130p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Paulo Tromboni de Souza Nascimento.

1. Tomada de decisão 2. Incerteza 3. Intuição 4. Racionalidade
5. Startups I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.403

Dedico esta dissertação aos meus pais e irmãos, Jarbas, Lêda, Bruno e Hugo, eternos incentivadores. Ao meu marido Luciano pelo apoio na jornada e ao meu filho Gabriel, que faz tudo valer a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e à minha família pelo incentivo, apoio nos momentos mais difíceis e principalmente por sempre acreditarem em mim.

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Tromboni Nascimento, pela confiança e por me orientar sobre os melhores caminhos, com muita assertividade e conhecimento.

Agradeço com carinho ao Prof. Dr. Abraham Yu, inspiração acadêmica e de vida, que me despertou para o encanto da pesquisa em decisão, sempre contribuindo com meu crescimento acadêmico.

Ao professor Leonardo Gomes, que tanto contribuiu com seu conhecimento e ideias na área do empreendedorismo e incerteza, e especialmente no exame de qualificação.

Aos pesquisadores do Núcleo Decide (FEA-USP) com suas contribuições e inspirações na arte da decisão.

Aos colegas de jornada, que compartilharam conhecimentos, experiências e dificuldades durante todo o mestrado, em especial: Alessandra Frediani, Antonio Carlos Braz, William Ribeiro, Gabriel Venturim e Kelly Sacramento.

Minha gratidão a todos os entrevistados que doaram parte de seu tempo para compartilhar suas decisões sob incerteza, sendo fundamentais para o resultado deste trabalho.

Aos meus amigos que entenderam a minha ausência e me apoiaram em diversos momentos ao longo do mestrado

RESUMO

PENHALBEL, V. B. M. (2018). **Decisão sob incerteza na evolução das startups: um processo sequencial envolvendo racionalidade e intuição.** (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Intuição e racionalidade desempenham um importante papel nas decisões dos empreendedores de startup, porém como intuição e racionalidade se apresentam no processo de tomada de decisão e a relação da sua utilização com as fases de evolução das startups ainda é um desafio para acadêmicos e praticantes. Compreender, portanto, como ocorre este processo de tomada de decisão torna-se uma questão relevante e a seguinte pergunta de pesquisa emerge para direcionar este trabalho: **como os empreendedores de startups decidem sob incerteza?**

Com base na literatura estudada, foram definidos dois objetivos específicos para a pesquisa: compreender a relação de intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores: se ocorrem em conjunto, de maneira excludente ou se seguem algum padrão; e compreender a relação da intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores com as fases de evolução das startups, a saber: descoberta, validação, eficiência e escala. A metodologia utilizada foi de natureza exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa. Foram realizados quatro estudos de casos com startups de base tecnológica e identificadas 29 decisões sob incerteza. Como conclusão do trabalho, primeiramente foi identificada a presença da racionalidade e da intuição utilizadas em conjunto, na maioria das decisões sob incerteza dos empreendedores, totalizando 24 decisões num total de 29 decisões estudadas. Em determinadas decisões, a intuição precedeu a racionalidade, sendo a segunda utilizada para justificar sua utilização; em outras, a racionalidade captou os dados do mercado, avançou na compreensão, estruturou a decisão, mas não sendo as informações disponíveis suficientes para decidir, a intuição foi utilizada para tomar a decisão final. Foram identificadas, em menor proporção, 5 decisões onde apenas a racionalidade foi utilizada, tendo como característica, decisões envolvendo questões técnicas, dados estatísticos e de mercado. Com relação às fases de evolução da startup, foi observada maior ocorrência da intuição preceder a racionalidade nas fases iniciais da startup (descoberta e validação), sendo identificadas 11 decisões que seguiram este padrão contra 9. Em relação à racionalidade preceder a intuição, ou apenas a racionalidade ser utilizada, foi identificada maior ocorrência nas fases finais da startup (eficiência e escala), sendo 7 decisões que seguiram este padrão contra 2. Apesar dos dados não apresentarem significado estatístico em virtude da natureza exploratória da pesquisa, o trabalho apresentou generalizações analíticas relevantes, visto que intuição e racionalidade além de se apresentarem em conjunto e de maneira excludente, num mesmo processo decisório, seguiram um processo sequencial, diferindo de estudos anteriores que tratam a intuição e a racionalidade como abordagens alternativas de tomada de decisão ou de forma repetida num mesmo processo decisório.

Palavras-chave: Tomada de Decisão - Incerteza – Intuição – Racionalidade – Startup

ABSTRACT

PENHALBEL, V. B. M. (2018). Decision under uncertainty in the evolution of startups: a sequential process involving rationality and intuition. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Intuition and rationality play an important role in the decisions of startup entrepreneurs, but as intuition and rationality present themselves in the decision-making process and the relation of their use to the startups evolution's stages is still a challenge for academics and practitioners. Understanding, therefore, how is the decision-making process, becomes a relevant issue, and the following research question emerges to guide this work: how do startup entrepreneurs decide under uncertainty? Based on the literature studied, two specific objectives were defined for the research: understand the relation of intuition and rationality in the decisions under the uncertainty of the entrepreneurs: if they occur together, in an exclusionary way or if they follow some pattern; and to understand the relation of intuition and rationality in the decisions under uncertainty of the entrepreneurs with the phases of evolution of the startups, namely: discovery, validation, efficiency and scale. The methodology used was exploratory-descriptive in nature, with a qualitative approach. Four case studies were carried out with technologically based startups and 29 decisions under uncertainty were identified. As a conclusion of the study, we first identified the presence of rationality and intuition used together, in the majority of the decisions under the uncertainty of the entrepreneurs, totaling 24 decisions in a total of 29 decisions studied. In certain decisions, intuition preceded rationality, the latter being used to justify its use; in others, rationality captured the market data, advanced understanding, structured the decision, but not being the information available enough to decide, intuition was used to make the final decision. We identified, to a lesser extent, 5 decisions where only rationality was used, having as a characteristic, decisions involving technical issues, statistical and market data. In relation to the stages of evolution of the startup, it was observed a greater occurrence of intuition precede rationality in the initial stages of startup (discovery and validation), with 11 decisions being followed that followed this pattern against 9. Regarding rationality precede intuition, or only rationality was used, a higher occurrence was identified in the final stages of startup (efficiency and scale), with 7 decisions that followed this pattern against 2. Although the data did not present statistical significance due to the exploratory nature of the research, the work presented analytical generalizations since intuition and rationality, in addition to presenting themselves together and in an excluding manner, in the same decision-making process, followed a sequential process, differing from previous studies that treat intuition and rationality as alternative approaches to decision-making or in a repeated way in the same decision-making process.

Key words: Decision Making - Uncertainty - Intuition - Rationality - Startup

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A teoria de Effectuation.....	31
Figura 2 - Fases de evolução da startup.....	34
Figura 3 - Modelo de Decisão por Reconhecimento Primário (RPD).....	45
Figura 4 - Modelo conceitual da pesquisa	51
Figura 5 - A three-step process for managing the intuition–rationality tension.....	56
Figura 6 - Plano de análise de dados	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contrastes <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	29
Quadro 2 - Autores: estudos e contribuições sobre conceito de incerteza	36
Quadro 3 - Estudos prévios sobre bias, heurísticas e tomada de decisão empreendedora ...	43
Quadro 4 - Definições de intuição.....	48
Quadro 5 - Paralelos entre as literaturas de Empreendedorismo e Decisão	53
Quadro 6 - Resumo das entrevistas realizadas	63
Quadro 7 - Modelo quadro resumo das entrevistas	70
Quadro 8 - Caracterização das startups	76
Quadro 9 - Caracterização dos empreendedores entrevistados	76
Quadro 10 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S1)	97
Quadro 11 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S2)	98
Quadro 12 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S3)	99
Quadro 13 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S4)	100
Quadro 14 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S1)	101
Quadro 15 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S2)	102
Quadro 16 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S3)	103
Quadro 17 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S4)	104
Quadro 18 - Resumo das decisões (S1) X fases da Startup X Análise decisão.....	105
Quadro 19 - Resumo das decisões (S2) X fases da Startup X Análise decisão.....	106
Quadro 20 - Resumo das decisões (S3) X fases da Startup X Análise decisão.....	106
Quadro 21 - Resumo das decisões (S4) X fases da Startup X Análise decisão.....	107
Quadro 22 - Identificação de padrões.....	113
Quadro 23 – Conclusão de padrões.....	114
Quadro 24 – Resumo conclusão de padrões.....	114

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	O DESAFIO DA DECISÃO SOB INCERTEZA DOS EMPREENDEDORES DE STARTUP	15
1.2	QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	19
1.4	DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA	19
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO (CAPÍTULOS)	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	EMPREENDEDORISMO	25
2.1.1	Empreendedores	27
2.1.2	Causation e effectuation	28
2.2	STARTUPS	31
2.2.1	Fases de evolução da startup	32
2.3	INCERTEZA	35
2.4	DECISÃO	38
2.4.1	Racionalidade	40
2.4.2	Heurísticas e vieses	41
2.4.3	Intuição	44
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	51
3.1	RELAÇÃO ENTRE INTUIÇÃO E RACIONALIDADE	51
3.2	RELAÇÃO DAS FASES DE EVOLUÇÃO DAS STARTUPS COM A DECISÃO POR INTUIÇÃO E RACIONALIDADE	57
4	METODOLOGIA	59
4.1	AMOSTRA E COLETA DE DADOS	60
4.1.1	Critérios da amostra	60
4.1.2	Método de pesquisa	63
4.1.3	Procedimentos antes da entrevista	66
4.1.4	Coleta de dados: pré-teste e entrevistas	68
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	71
4.3	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	72
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75

5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS STARTUPS E EMPREENDEDORES	
	ENTREVISTADOS.....	75
5.1.1	Descrição das startups e empreendedores.....	77
5.1.1.1	Startup S1 e Empreendedor E1.....	77
5.1.1.2	Startup S2 e Empreendedor E2.....	77
5.1.1.3	Startup S3 e Empreendedor E3.....	78
5.1.1.4	Startup S4 e Empreendedor E4.....	78
5.2	DESCRIÇÃO DAS DECISÕES.....	79
5.2.1	Decisões Startup 1 - 8 decisões.....	79
5.2.2	Decisões Startup 2 - 6 decisões.....	84
5.2.3	Decisões Startup 3 - 8 decisões.....	88
5.2.4	Decisões Startup 4 - 7 decisões.....	92
5.3	A ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	96
5.3.1	Análise da decisão: intuição e racionalidade analítica	96
5.3.1.1	Startup (S1).....	97
5.3.1.2	Startup (S2).....	98
5.3.1.3	Startup (S3).....	99
5.3.1.4	Startup (S4).....	100
5.3.2	Decisões no horizonte de tempo x fases de evolução da startup	101
5.3.2.1	Startup (S1).....	101
5.3.2.2	Startup (S2).....	102
5.3.2.3	Startup (S3).....	103
5.3.2.4	Startup (S4).....	104
5.3.3	Análise da decisão (intuição e racionalidade) x Fases da startup.....	105
5.3.3.1	Startup (S1).....	105
5.3.3.2	Startup (S2).....	106
5.3.3.3	Startup (S3).....	106
5.3.3.4	Startup (S4).....	107
5.3.4	Identificação de padrão: análises decisões x fases da startup.....	107
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
6.1	CONCLUSÕES DA PESQUISA	111
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	112
6.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	113
	APÊNDICES.....	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 O DESAFIO DA DECISÃO SOB INCERTEZA DOS EMPREENDEDORES DE STARTUP

Autores reconhecidos dos campos de comportamento da decisão (Tversky e Kahneman, 1974; Hammond, Keeney & Raiffa, 1999; Bazerman e Moore, 2010; Klein, 2004), assim como dos campos de empreendedorismo e incerteza (Sarasvathy, 2001; McMullen e Shepherd, 2006; Loch, Solt e Bailey, 2008) realizaram contribuições relevantes aos seus campos de pesquisa, porém a análise dos processos de decisão dos empreendedores, inseridos em ambientes de inovação repletos de incertezas, ainda é uma questão relevante de pesquisa.

A incerteza está presente nos ambientes de inovação e tem sido amplamente discutida e explorada pela literatura acadêmica por autores como Knight (1921); Pich et al. (2001); Rice, O'Connor e Pierantozzi (2008). Neste campo, Pich et al. (2001) afirmaram que novas empresas e novos mercados demandam abordagens que foquem no desconhecido, ou seja, nas incertezas.

A forma que lidamos com a alta complexidade do mundo real, repleto de incertezas, informações imprecisas e fragmentadas, torna a estruturação da tomada de decisão um desafio a ser trabalhado. Pesquisadores de decisão da teoria prescritiva, de caráter mais normativo, trabalham na busca de modelos, técnicas e ferramentas que auxiliam no processo decisório, enquanto os autores da teoria descritiva, foco deste trabalho, preocupam-se em compreender como as decisões de fato são tomadas. (Rodrigues e Russo, em Yu, 2011). Para os pesquisadores da área de decisão, os processos mais estruturados são os processos mais racionais, enquanto os estudos da teoria descritiva caracterizam-se pela racionalidade limitada, utilização de intuição, heurísticas e vieses.

Alguns autores já tentaram compreender como os empreendedores tomam decisões (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012). Busenitz e Barney (1994) analisaram as diferenças do processo de tomada de decisão utilizado pelos empreendedores e pelos gerentes de grandes empresas. Estes gerentes geralmente têm acesso a tendências

históricas, desempenhos anteriores e outras informações que podem ajudar a reduzir o nível de incerteza que enfrentam na tomada de decisões (Mintzberg, Raisinghani e Theoret, 1976). Além disso, essas informações podem reduzir o nível de incerteza que enfrentam os tomadores de decisão em grandes empresas, com custos relativamente baixos (Thompson, 1967). Sendo assim, se aproximam mais do processo racional de tomada de decisões: analítico, linear e passo a passo. Por outro lado, os empreendedores muitas vezes têm que tomar decisões onde não há tendências históricas, nem níveis anteriores de desempenho, com pouca ou nenhuma informação de mercado específica.

Tversky e Kahneman (1974) defenderam que sob condições de incerteza, processos de tomada de decisão mais compreensivos e cautelosos não são possíveis, e as heurísticas (estratégias simplificadoras) e os vieses cognitivos (desvios) podem proporcionar uma forma eficaz de se aproximar às decisões apropriadas. Busenitz e Barney (1994) concluíram, com base em modelos de tomada de decisão não racionais da teoria da decisão comportamental, que os empreendedores são mais suscetíveis ao uso de vieses de decisão e heurísticas para fazerem suas escolhas de maneira mais rápida do que os gerentes de grandes empresas, muitas vezes em função da pressão de tempo.

No campo dos autores de empreendedorismo e incerteza, Sarasvathy (2001) identificou dois tipos de comportamento para os empreendedores: *causation e effectuation*. O comportamento do tipo *causation* é baseado na precaução e na tentativa de previsão do futuro, por meio do planejamento antecipado. É uma forma de agir que assume um efeito como dado e seleciona dentre as possíveis causas como atingir o resultado desejado. O planejamento antecede a ação e os empreendedores procuram controlar o que pode ocorrer no futuro e otimizar os recursos que têm disponíveis nas mãos. Para Fisher (2012), este é o modelo mais tradicional de empreendedorismo, derivado das teorias de economia em que o indivíduo procura uma área onde a demanda por um produto é maior que a oferta, descobre uma oportunidade e, em seguida, avalia se deve ou não explorá-la.

No *effectuation* identificado por Sarasvathy (2001), o empreendedor define, identifica ou cria um mercado para sua ideia, bem como uma base de recursos e uma rede de *stakeholders*, antes mesmo de criar a empresa, momento anterior à formalização do seu negócio. Desta forma, o *effectuation* começa com um determinado conjunto de causas, consistindo principalmente de características e circunstâncias inalteráveis do tomador de decisão, e o foco está na escolha entre efeitos alternativos (desejáveis) que podem ser produzidos com o conjunto dado de meios, eliminando assim a suposição de

objetivos preexistentes. As ações são tomadas a partir dos recursos disponíveis, sem se preocupar com planejamento prévio, contando somente com os meios e as informações que possuem em mãos. Apesar de Saravasthy (2001) identificar grupos de empreendedores que costumam se orientar por estes dois tipos de comportamento, ela afirma que os processos de *effectuation* e *causation* não se sobressaem um sobre o outro, mas que ambos podem ocorrer simultaneamente pois, na prática, nem sempre as ações e decisões são guiadas por um extremo ou por outro e que podem prevalecer em algumas situações. O *causation* é melhor para explorar, analisar e entender um processo futuro, enquanto o *effectuation* é melhor quando existem contingências ou quando é inevitável lidar com um futuro incerto, e utiliza-se a experimentação no presente.

Avançando no intuito de compreender como as decisões são tomadas na prática, Gary Klein, um pesquisador da área de decisão, iniciou seus estudos em 1980 na área de decisão intuitiva, porém esta área era ainda considerada não científica por estudiosos da área de decisão. Essa situação começou a mudar em 1989, quando um grupo de pesquisadores organizou uma conferência sobre as pesquisas que estavam realizando e que não se enquadravam nos paradigmas de racionalidade da teoria da decisão. Esse grupo de cientistas formado, entre outros, por Gary Klein, Judith Orasanu, Roberta Calderwood e Caroline Zsombok, resolveu denominar o campo de estudo abordado por eles como decisões naturalistas ou naturalísticas (NDM, *Naturalistic Decision Making*). A intuição, para análise de decisão, pode ser entendida como a forma de transformar experiência em ação, distinto, portanto, do sentido de percepção que uma pessoa pode ter para decidir sobre uma ação. Como definição de NDM, Zsombok & Klein (1997) apresentaram como “o estudo que indaga como as pessoas experientes, trabalhando individualmente ou em grupo, em ambientes dinâmicos, incertos e frequentemente sofrendo a pressão do tempo, decidem e tomam ações cujas consequências são significativas para elas e para a organização nas quais atuam”. Por outro lado, Klein (2004) também salienta que não podemos simplesmente seguir nossas intuições porque nem sempre elas estão corretas. As intuições normalmente orientam na direção correta, porém às vezes podem nos levar a problemas.

Avançando nesta compreensão, Calabretta, Gemser e Wijnberg (2017) defenderam que a tomada de decisão estratégica ideal pode exigir racionalidade e intuição, e argumentam que tanto a intuição quanto a racionalidade podem desempenhar papéis importantes na tomada de decisões estratégicas, ao propor um framework para explicar a interação entre a dualidade intuição-racionalidade usando uma lente

paradoxal. Ao adotar uma perspectiva paradoxal, diferem de estudos anteriores que tentam integrar a intuição e a racionalidade, olhando-as como abordagens alternativas de tomada de decisão. Em vez disso, o estudo apresentou como os indivíduos podem usar tanto a intuição quanto a racionalidade e estruturam essa interação como uma tensão sustentável e virtuosa que pode ser gerenciada através do pensamento paradoxal.

Diante do exposto, a presente pesquisa procura compreender como os empreendedores de startups tomam decisões sob incerteza, se utilizam a racionalidade, a intuição ou uma combinação de ambos, ou se seguem algum padrão. Além disso, também procura compreender se existe relação sobre como os empreendedores tomam suas decisões sob incerteza, avaliando a relação intuição-racionalidade e as fases de evolução da startup, sendo elas: descoberta, validação, eficiência e escala.

1.2 QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA

No sentido de contribuir para ampliar a compreensão da teoria existente, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **“Como os empreendedores de startup decidem sob incerteza?”**

Para responder esta questão de pesquisa, serão definidos dois objetivos específicos:

- 1) Compreender a relação da intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores: se ocorrem em conjunto, de maneira excludente ou se seguem algum padrão;
- 2) Compreender a relação da intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores com as fases de evolução das startups, sendo elas: descoberta, validação, eficiência e escala.

Desta forma, a pesquisa busca entendimento sobre como os empreendedores de startups decidem sob incerteza. Estariam a intuição e a racionalidade presentes em todas as decisões e em três etapas de um processo decisório como proposto por Calabretta et al., (2017), no modelo *“Three-step process for managing the intuition-rationality tension”* para decisões sob incerteza dos empreendedores? Não seria um framework simplificado e sequencial mais adequado? O presente trabalho visa identificar um possível padrão de

ocorrência sequencial e numa única etapa da intuição-racionalidade, racionalidade-intuição, ou mesmo ocorrerem independentes, e em quais condições.

O propósito da pesquisa é descritivo, ou seja, pretende entender como os empreendedores tomam decisões em ambientes de incertezas. A pesquisa não tem o propósito de estudos normativos ou mesmo prescritivos, mais comum em análise da decisão tradicional.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Nas últimas décadas, autores dos campos de pesquisa de empreendedorismo, incerteza e decisão buscam compreender como os empreendedores de startups tomam decisões sob incerteza. Primeiramente, na revisão de literatura, foram identificados paralelos entre as literaturas de empreendedorismo e decisão. Mais especificamente, as conclusões dos autores acerca de como os empreendedores de startup decidem sob incerteza convergem para processos de ação e utilização de intuição em suas decisões, como também de processos racionais bem estruturados, sem que um se sobressaia sobre o outro.

Avançando nesta compreensão, estudos mais recentes apresentaram a utilização da racionalidade e da intuição acontecendo em conjunto, explorando a tensão paradoxal entre a dualidade intuição-racionalidade (Calabretta et al., 2017).

Desta forma, o trabalho espera avançar na compreensão da decisão sob incerteza dos empreendedores, avaliando intuição e racionalidade e sua relação com as fases de evolução da startup, visando contribuir com o avanço da literatura acadêmica, como também para melhoria da performance da tomada de decisão dos empreendedores. Entender, portanto, como os empreendedores realmente tomam decisões, ajuda a esclarecer onde provavelmente cometem erros e, portanto, quando são necessárias melhores estratégias de decisão. Ao compreender este fato, será possível motivar pessoas a aprimorarem seu processo de tomada de decisões.

1.4 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

a) Empreendedorismo

Nesta pesquisa, o conceito de empreendedorismo adotado será baseado nas três teorias de empreendedorismo consideradas mais influentes na literatura de gestão por Knight (1921), Schumpeter (1934), Kirzner (1973) e McMullen e Shepherd (2006).

Para Schumpeter (1985), empreender é inovar a ponto de criar condições para uma transformação radical de um determinado setor, ramo de atividade ou território onde o empreendedor atua gerando um novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, não podendo a inovação ocorrer sem provocar mudanças nos canais de rotina econômica. Kirzner (1973) está posicionado na corrente do reconhecimento de oportunidade e afirma que o empreendedorismo reside no processo de identificação e exploração de oportunidades e que existem diferentes visões de oportunidades e dos processos relacionados à sua exploração. Knight (1921) defende que o empreendedorismo exige fazer investimentos (tempo, esforço e dinheiro) hoje, sem saber quais serão os retornos amanhã, e que existe uma incerteza fundamental neste campo.

b) Empreendedores

Utilizaremos o conceito de empreendedor de McMullen e Shepherd (2006) que defendem que tradicionalmente, a teoria do empreendedor tem sido utilizada na literatura econômica para denotar o estudo da relação entre o empreendedorismo e a atividade econômica. Essas teorias, como exemplo (Knight, 1921; Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973), frequentemente atribuem o movimento da economia a uma função catalítica cumprida pelo empreendedor. Para fins específicos desta pesquisa, os empreendedores considerados são aqueles que fundaram suas próprias empresas.

c) *Causation e Effectuation*

Na presente pesquisa *causation e effectuation* são tipos de processos definidos por Sarasvathy (2001). *Causation* é uma forma de se comportar que assume um efeito como dado e seleciona dentre as possíveis causas como atingir o resultado desejado. Os indivíduos que seguem o *causation* planejam antes de qualquer ação, procurando oportunidades em mercados já existentes, bem como informações prévias para tomar uma decisão. *Effectuation* foi conceituado como um processo de empreender gerando novos efeitos a partir dos meios que possuem em mãos, não havendo nenhuma garantia de ganho ou retorno futuro. Os empreendedores que seguem este comportamento costumam se

orientar de acordo com suas intuições, priorizando e executando as ações contingenciais, de maneira não linear, contando somente com os meios e as informações que possuem em mãos.

d) Startups

Para a presente pesquisa, foi definido um conceito de startup de base tecnológica com base na literatura estudada (Ries, 2011; Blank e Dorf, 2014; Bacher e Guild, 1996). Startup de base tecnológica é uma organização inovadora e temporária projetada para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza e que esperam derivar uma vantagem competitiva significativa por meio da tecnologia. Importante salientar que o foco da pesquisa será direcionado às startups de base tecnológica com até 5 ano de vida em função do maior nível de incerteza nos estágios iniciais da startup.

e) Fases de evolução da Startup

De acordo com Blank (2007), pode-se dizer que o ciclo básico de uma startup passa por: (i) descoberta (ii) validação (iii) eficiência e (iv) escala. Cada um desses ciclos envolvem temas relacionados à gestão como pré-requisito para a prosperidade da empresa.

f) Incerteza

O conceito definido para direcionar este trabalho será a formulação teórica amplamente aceita por pesquisadores, que segundo Knight (1921), na incerteza as probabilidades dos resultados futuros não são conhecidas, e o de Gomes (2013) com foco na dimensão da relação com a criação de valor, que afirma que a incerteza pode aumentar o valor de um projeto de inovação, se for considerado o aprendizado e a flexibilidade gerencial. A justificativa desta escolha é em virtude do interesse da pesquisa pela decisão sob incerteza (probabilidades dos resultados futuros não conhecidas) e da importância da

criação de valor da incerteza nos ambientes de inovação dos empreendedores de startups.

g) Decisão

Investigações sobre tomada de decisão gravitam em torno de duas abordagens que orientam o processo de tomada de decisão, a prescritiva e normativa e do outro lado, a descritiva. Rodrigues e Russo, em Yu (2011) mencionam que pesquisas que adotam a abordagem prescritiva são basicamente de cunho quantitativo, prestando-se a indicar como os agentes deveriam agir diante de uma decisão, e assim, dedicam-se no aperfeiçoamento de modelos e ferramentas construídos com base em teorias normativas e que apoiam o decisor a ser racional diante do ato de decidir.

Já as pesquisas que adotam a abordagem descritiva objetivam explicar como as decisões são tomadas, tendo como força motriz a psicologia cognitiva. Bazerman e Moore (2010) comentam que trabalhos que adotam essa última abordagem buscam entender como o comportamento humano atua no processo de tomada de decisão, identificando os erros que são cometidos e indicando melhores estratégias de decisão.

h) Heurísticas e Vieses

No presente trabalho, o termo "heurísticas e vieses" é utilizado como regras de decisão, mecanismos cognitivos e opiniões subjetivas para se referir às estratégias de simplificação que os indivíduos usam para tomar decisões, especialmente em condições incertas. As heurísticas são regras práticas, estratégias simplificadoras do processo de tomada de decisão, enquanto os vieses são uma visão parcial do problema, um desvio mental (Busenitz e Barney, 1994).

i) Racionalidade (analítica)

Dean & Sharfman (1996) e Calabretta et al. (2017) defendem que foi utilizada a racionalidade (analítica) quando uma ou mais características foram identificadas: coleta abrangente de informação, uso de análise formal, uso de procedimentos estruturados, uso de lógica, e uso de cognição consciente. Para atender aos objetivos da pesquisa, esta será a definição de racionalidade (analítica) adotada.

j) Intuição

Na presente pesquisa utilizaremos a definição de intuição de Calabretta et al. (2017): será considerado que o julgamento é intuitivo quando pelo menos uma das características ocorre: inconsciente, rápido, utilização de *action scripts* (gatilhos), utilização de simulação mental, através de reconhecimento de padrão, envolver feeling e emoção.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO (CAPÍTULOS)

Por finalidades didáticas e a fim de proporcionar maior compreensão de seu conteúdo, este trabalho foi estruturado em capítulos, conforme descrição abaixo.

Nesse **Capítulo 1**, inicial e introdutório, são apresentadas as primeiras considerações sobre o tema, a questão e os objetivos de pesquisa, justificativas e contribuições, finalizando com as definições conceituais e operacionais pertinentes.

No **Capítulo 2** encontra-se detalhado o referencial teórico para o delineamento da presente pesquisa.

O **Capítulo 3** apresenta a fundamentação teórica que orientam a pesquisa.

O **Capítulo 4** traz os aspectos metodológicos de pesquisa empregados, com o detalhamento da amostra e coleta de dados, a caracterização da amostra e o método de análise de dados.

No **Capítulo 5** será realizada a apresentação dos dados e análise dos resultados da pesquisa.

Por fim, o **Capítulo 6** discutirá as conclusões finais, as limitações da pesquisa, além das sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Ao final, encontram-se ainda as Referências Bibliográficas utilizadas e Apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando atender aos objetivos propostos no trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória bibliográfica para identificar a literatura, principais autores e realizar análises e contribuições ao tema.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O objetivo é apresentar o campo de pesquisa que investiga o empreendedorismo, apresentando definições de diferentes autores e correntes teóricas presentes nesse campo de pesquisa.

O termo empreendedorismo vem sendo amplamente utilizado nas últimas décadas nos estudos de Economia, Sociologia Econômica e Administração de Empresas. Para citar um exemplo, nos Estados Unidos há 48 *journals* acadêmicos sobre este tema. No entanto, a expansão do uso foi acompanhada por uma certa fluidez no conceito. (Martes, 2010).

No início dos anos 2000, vários autores questionavam a ausência de uma definição teórica precisa sobre o campo do empreendedorismo, como também pela falta de rigor e sistematização do conhecimento. Com o objetivo de resgatar seu conceito, o trabalho seminal neste campo do conhecimento foi realizado por Schumpeter (1934), no seu livro *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* onde apresentou formulações revolucionárias com enorme contemporaneidade, o que mostra a importância de suas reflexões para procurar compreender os movimentos da modernidade. Para Schumpeter (1985), empreender é inovar a ponto de criar condições para uma transformação radical de um determinado setor, ramo de atividade ou território onde o empreendedor atua gerando um novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, não podendo a inovação ocorrer sem provocar mudanças nos canais de rotina econômica.

Schein (1985) relaciona empreendedorismo à criatividade e à propensão de “criar algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”.

Outros autores também reconheceram o empreendedorismo como um importante processo para a geração de riqueza e promoção de desenvolvimento econômico, tecnológico e social, mas, segundo Gomes (2013) faltava ainda o reconhecimento do

empreendedorismo como área de pesquisa. Este trabalho foi realizado por Shane e Venkataraman (2000) ao definirem o campo de pesquisa do empreendedorismo como “a pesquisa científica de como, por quem, e por meio de quais oportunidades futuros bens e serviços são descobertos, avaliados e explorados. Consequentemente, este campo envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram oportunidades”.

Hitt, Ireland, Camp e Sexton (2001) também contribuíram para a demarcação do empreendedorismo como área de pesquisa ao proporem que o empreendedorismo estratégico corresponderia à integração entre o comportamento de perseguir oportunidades e a perspectiva estratégica de desenvolver e realizar ações visando a sustentar a vantagem competitiva.

Como afirma Gomes (2013), ambos os autores Shane e Venkataraman (2000) e Hitt et al. (2001) contribuíram para a delimitação do empreendedorismo como campo de pesquisa e a partir destes textos, o empreendedorismo evoluiu em termos de vigor e complexidade dos temas abordados.

Com o objetivo de definir um conceito de empreendedorismo para a presente pesquisa, recorremos a McMullen e Shepherd (2006) que afirma que as três teorias de empreendedorismo consideradas mais influentes na literatura de gestão são: Knight (1921), Schumpeter (1934) e Kirzner (1973). Kirzner (1973) está posicionado na corrente do reconhecimento de oportunidade e afirma que o empreendedorismo reside no processo de identificação e exploração de oportunidades e que existem diferentes visões de oportunidades e dos processos relacionados à sua exploração. Knight (1921) defende que o empreendedorismo exige fazer investimentos (tempo, esforço e dinheiro) hoje, sem saber quais serão os retornos amanhã, e que existe uma incerteza fundamental neste campo.

Para McMullen e Shepherd (2006), os motivos para enfatizar esses três teóricos sobre os outros foram os seguintes: em primeiro lugar, a conceituação de Schumpeter sobre o empresário forneceu uma das principais bases teóricas nas quais a pesquisa de gestão empresarial foi construída. Em segundo lugar, a conceitualização de Kirzner do empreendedor é a mais influente no paradigma de oportunidade proposto por Shane e Venkataraman (2000) em sua recente, mas já muito influente pesquisa e Knight (1921) foi escolhido para completar os exemplos porque sua teoria é tipicamente reconhecida

como a terceira teoria primária e distintamente original.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, vamos adotar as três teorias de empreendedorismo consideradas mais influentes na literatura de gestão por Knight (1921), Schumpeter (1934), Kirzner (1973), McMullen e Shepherd (2006).

2.1.1 Empreendedores

Neste tópico, o intuito é apresentar alguns conceitos do termo e evidenciar o conceito chave considerado base para construir esta pesquisa científica.

Para Knight (1921), empreendedor é um indivíduo que decide fazer algo (como desenvolver um produto) em um contexto no qual outros atores econômicos não estariam dispostos. Para Schumpeter (1934), o empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico a partir de: introdução de um novo bem ou novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados e constituição ou fragmentação de posição de monopólio.

Como o empreendedorismo exige ação e envolve tipicamente um fenômeno em que a iniciativa pessoal influencia a atividade e os resultados do sistema, ser empreendedor, portanto, é agir sobre a possibilidade de que alguém tenha identificado uma oportunidade que vale a pena perseguir. (McMullen & Shepherd, 2006).

Segundo Haynie e Shepherd (2009), sentir e adaptar-se à incerteza pode caracterizar um recurso empreendedor crítico, assim como a adaptabilidade cognitiva, definida como a capacidade de ser dinâmico, flexível e auto regulável nas suas cognições, dado ambientes de tarefas dinâmicas e incertas. Além disso, a aceitação do mercado ao novo produto ou serviço quase sempre contém uma grande quantidade de incerteza. No entanto, os esforços dos empreendedores para reduzir a incerteza na tomada de decisão tendem a ser muito dispendiosos e geralmente não realmente eficazes.

Para Saravasthy empreendedores começam com três categorias de significados: eles sabem quem eles são, o que eles sabem, e quem eles conhecem – seus próprios traços, gostos e habilidades; os conhecimentos que possuem; e as redes sociais que fazem parte.

Neste estudo, utilizaremos o conceito de empreendedor de McMullen e Shepherd (2006) que defendem que tradicionalmente, a teoria do empreendedor tem sido utilizada na literatura econômica para denotar o estudo da relação entre o empreendedorismo e a atividade econômica. Essas teorias, como exemplo (Knight, 1921; Schumpeter, 1934 &

Kirzner, 1973), frequentemente atribuem o movimento da economia a uma função catalítica cumprida pelo empreendedor. Para fins específicos desta pesquisa, os empreendedores considerados são aqueles que fundaram suas próprias empresas.

2.1.2 Causation e effectuation

Saravasthy (2001), pesquisadora da área de empreendedorismo, apresentou uma mudança teórica para a contingência empresarial e explicou dois tipos de processos: o *Causation* e o *Effectuation*. Ela argumenta que nas teorias de economia e gestão, os estudiosos tradicionalmente assumem a existência de artefatos como as firmas, organizações e mercados, mas que a explicação da criação destes artefatos requer a noção de *effectuation*.

Segundo Saravasthy (2001), processos de *effectuation* se baseiam numa lógica de controle, sendo dependentes do ator, enquanto os processos de *causation* se baseiam numa lógica de previsão, sendo dependentes dos efeitos. *Causation* é excelente para explorar conhecimento, lidar com fenômenos naturais e *effectuation* é excelente para explorar contingências, sendo mais frequente e muito mais útil para entender e lidar com as esferas da ação humana, sendo especialmente verdade ao lidar com incertezas dos fenômenos futuros e problemas da existência.

A autora apresentou os contrastes dos processos de *causation* e *effectuation* com base em algumas categorias de diferenciação, como apresentado no quadro 01. Ao ressaltar algumas diferenças entre eles, enquanto no *causation* o efeito é dado, no *effectuation* apenas alguns meios ou ferramentas são dados. Em relação ao processo decisório, o *causation* ajuda a escolher entre os meios para atingir um dado efeito e os critérios são selecionados com base na expectativa de retorno, enquanto o *effectuation* ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados a partir dos meios dados, com a seleção de critérios baseada em perdas acessíveis ou riscos aceitáveis.

Quadro 1 - Contrastes *causation* e *effectuation*

Categories of Differentiation	Causation Processes	Effectuation Processes
Givens	Effect is given	Only some means or tools are given
Decision-making selection criteria	Help choose between means to achieve the given effect Selection criteria based on expected return Effect dependent: Choice of means is driven by characteristics of the effect the decision maker wants to create and his or her knowledge of possible means	Help choose between possible effects that can be created with given means Selection criteria based on affordable loss or acceptable risk Actor dependent: Given specific means, choice of effect is driven by characteristics of the actor and his or her ability to discover and use contingencies
Competencies employed	Excellent at exploiting knowledge	Excellent at exploiting contingencies
Context of relevance	More ubiquitous in nature More useful in static, linear, and independent environments	More ubiquitous in human action Explicit <i>assumption</i> of dynamic, nonlinear, and ecological environments
Nature of unknowns	Focus on the predictable aspects of an uncertain future	Focus on the controllable aspects of an unpredictable future
Underlying logic	To the extent we can predict future, we can control it	To the extent we can control future, we do not need to predict it
Outcomes	Market share in existent markets through competitive strategies	New markets created through alliances and other cooperative strategies

Fonte: Saravasthy (2001)

Avaliando os empreendedores que se comportam baseado no *causation*, eles realizam suas atividades com um objetivo previamente definido, de forma que consigam ao máximo controlar o que pode ocorrer no futuro e otimizar os recursos que têm disponíveis. Eles procuram oportunidades em mercados já existentes bem como informações prévias para tomar uma decisão. Apresentam um comportamento baseado na precaução e na tentativa de previsão do futuro, por meio do planejamento antecipado.

Em oposição ao comportamento do tipo *causation*, Saravasthy (2001) identificou grupos de empreendedores que costumam se orientar de acordo com suas intuições, priorizando e executando as ações contingenciais, de maneira não linear, contando somente com os meios e as informações que possuem em mãos. Esses mesmos empreendedores acreditam que é muito difícil, ou até mesmo impossível, prever o futuro e, portanto, preocupam-se em fazer as atividades com foco no presente e com os recursos que possuem nas mãos. Para esse tipo de comportamento intuitivo e imediatista, a autora nomeou *effectuation*.

Saravasthy (2001) examinou teorias existentes e evidências que não se adequavam ao paradigma atual de tomada de decisão utilizando o processo de *causation*. Ela apresentou uma lista expressiva de pensadores da filosofia, economia e gestão:

Peirce (1878), James (1912), Knight (1921), Lindblom (1959), Simon (1959), Vickers (1965), Allison (1969), Weick (1979), Nystrom e Starbuck (1981), Buchanan e Vanberg (1991), March (1982), Burt (1992) e Mintzberg (1994).

Avaliando trabalhos teóricos e evidências empíricas de três destes pesquisadores (March, 1982; Mintzberg, 1994 e Weick, 1979), Saravasthy estabeleceu conexões com o *effectuation*. Além de integrar as teorias existentes que desafiam as premissas tradicionais de raciocínio causal e fornecer um modelo testado de tomada de decisão empresarial, a teoria de *effectuation* pode explicar alguns achados empíricos (ou a falta deles) em algumas áreas como o empreendedorismo, proporcionando uma forma alternativa de tomada de decisões, muitas vezes intuitiva, de concepção ou busca por um produto ou serviço inovador.

Na teoria de *effectuation*, Saravasthy (2001) definiu quatro princípios que formam o núcleo da teoria:

1. Perdas acessíveis ao invés de retornos esperados;
2. Alianças estratégicas ao invés de análises competitivas;
3. Explorar as contingências ao invés de exploração de conhecimento preexistente;
4. Controlar um futuro imprevisível ao invés de prever o incerto

A teoria está graficamente apresentada na figura 01. O processo *effectuation* começa com um dado conjunto de meios e aspirações humanas contingentes para selecionar de um conjunto de efeitos possíveis imaginados pelo(s) effectuador (s). Ambos meios e aspirações mudam ao longo do tempo. Um efeito particular selecionado é uma função do nível de perda ou aceitação ao risco do(s) effectuador(s), como também do nível de controle do futuro que o(s) effectuador(s) alcança através das estratégias de parcerias ao longo do caminho. (Saravasthy, 2001). O *effectuation* é uma forma mais intuitiva do empreendedor se comportar sem se preocupar com o futuro ou com o planejamento prévio. Tomam ações de uma forma não linear a partir dos recursos disponíveis nas mãos.

Figura 1 - A teoria de Effectuation

Fonte: Saravasthy (2001)

Importante salientar o posicionamento de Saravasthy (2001) quando afirma que tanto *causation* quanto *effectuation* são partes integrantes do raciocínio humano que podem ocorrer simultaneamente, sobrepostos e entrelaçados em diferentes contextos de decisões e ações. Deliberadamente os justapõe como uma dicotomia para permitir uma exposição teórica mais clara.

2.2 STARTUPS

Neste tópico serão apresentadas algumas definições do termo startup e evidenciado o conceito da startup de base tecnológica, foco da presente pesquisa.

Na literatura foram identificadas várias definições para o termo startups e quatro definições serão apresentadas visando atender a proposta deste trabalho. Alinhada à literatura de empreendedorismo apresentada, Ries (2011) define que “uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza e reforça que a incerteza vem da natureza inovadora dos produtos e serviços em questão”. Para Blank e Dorf (2014), startup é uma organização temporária

criada para encontrar um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. Desta forma, fica evidenciada a temporalidade onde inevitavelmente uma startup vai deixar de existir após desenvolver e testar o modelo de negócio, podendo em seguida fracassar ou dar origem a um negócio sustentável.

Evidenciando o conceito de startup de base tecnológica, Roure e Keely (1990) apresentam que “startup de base tecnológica implica que as empresas possuem uma vantagem tecnológica como elemento chave de suas estratégias iniciais”. Geralmente, essas empresas dedicadas ao desenvolvimento de inovações são denominadas empresas de base tecnológica (EBT). Bacher e Guild (1996) definem que startups são “companhias que buscam comercializar uma tecnologia pela primeira vez e esperam derivar uma vantagem competitiva significativa por meio da tecnologia”.

Para a presente pesquisa o conceito de startup de base tecnológica considerado será o de uma organização inovadora e temporária projetada para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza, e que esperam derivar uma vantagem competitiva significativa por meio da tecnologia. Importante salientar que o foco da pesquisa será a startup de base tecnológica com até 5 anos de vida em função do maior nível de incerteza nos estágios iniciais da startup.

2.2.1 Fases de evolução da startup

As startups, que segundo Ries (2012) tem como atividade principal transformar as ideias em produtos e serviços, demandam um modelo próprio de gestão composto de fases que representam a evolução da startup.

Para Croll e Yoskovitz (2013), as fases na evolução de uma startup são: empathy, stickiness, virality e revenue. Apresentam as seguintes características:

(i) Empathy - consiste em descobrir o real problema que a organização vai enfrentar, “saindo para fora do prédio”, entrevistando pessoas, aplicando pesquisas. Ao final desta etapa é preciso ter certeza de qual problema será resolvido e como será a remuneração por isso;

(ii) Stickiness - busca construir algo para descobrir se realmente é válido, para então dar continuidade ao desenvolvimento da solução para o problema que foi descoberto e que se está tentando resolver;

(iii) Virality - quando algo se mostra válido deve ocorrer a sua divulgação;

(iv) Revenue - o momento de monetizar; antes os itens poderiam até ser distribuídos gratuitamente para que os consumidores tomassem conhecimento, porém neste momento o foco passa a ser a otimização da receita;

(v) Scale - nesta etapa o foco é no crescimento no mercado, adquirir novos consumidores, podendo também ocorrer o investimento em novos canais de distribuição.

Para Koplyay et al. (2013), de acordo com o estágio em que o empreendimento se encontra, o foco de gestão deve mudar. No estágio inicial, a empresa deve ter processos que favoreçam o desenvolvimento do produto e foque em ter desenvolvido a melhor versão do produto ou serviço. Para a fase de crescimento, processos de marketing devem ser privilegiados, e na sua maturidade, a empresa deve focar em processos internos alinhados que suportem a fase seguinte, o momento de medir e garantir captura de valor agregado.

Blank (2007) propôs o “modelo de desenvolvimento de cliente”, onde separa todas as atividades relacionadas ao cliente em seus próprios processos, projetadas conforme quatro etapas de fácil entendimento de uma startup: (i) *customer discovery* (ii) *customer validation*, (iii) *customer creation* e (iv) *company building*. Em termos gerais, o (i) *customer discovery* foca na compreensão dos problemas e necessidades do cliente, o (ii) *customer validation*, no desenvolvimento de um modelo de vendas que pode ser replicado, (iii) *customer creation*, na criação e direcionamento da demanda do usuário final e (iv) *company building*, na transição da organização para aprendizagem e descoberta, para uma máquina bem lubrificada e projetada para execução.

Como pode ser observado, essas etapas se integram perfeitamente e dão suporte às atividades de desenvolvimento de produtos em andamento de uma startup. Cada uma delas resulta em entregas específicas, que serão descritas adiante. O modelo de desenvolvimento do cliente não é um substituto para o modelo de desenvolvimento de produto, mas sim um complemento, e a força deste modelo é seu rigor e flexibilidade.

Para atender aos objetivos do trabalho será adotada a classificação baseada em Blank (2007), sendo identificadas como fases de evolução da startup: (i) **descoberta**, (ii) **validação**, (iii) **eficiência** e (iv) **escala**, com as seguintes características:

Figura 2 - Fases de evolução da startup

Fonte: Baseado em Blank (2007)

Etapa 1: Descoberta - o objetivo da descoberta do cliente é exatamente o que o nome sugere: descobrir quem são os clientes para o seu produto e se o problema que você acredita estar resolvendo é importante para eles. Mais formalmente, essa etapa envolve descobrir se o problema, produto e hipóteses do cliente em seu plano de negócios estão corretas.

Etapa 2: Validação – a validação do cliente é onde a teoria ou ideia é colocada em teste. O objetivo desta etapa é criar um roteiro de vendas repetível para as equipes de vendas e marketing que seguirão mais adiante. O roteiro de vendas é a cartilha do comprovado e repetitivo processo de vendas que foi testado em campo ao vender com sucesso o produto para os primeiros clientes. A validação do cliente prova que você encontrou um conjunto de clientes e um mercado que reagem positivamente ao produto: aliviando os clientes com parte do dinheiro deles. Uma compra de cliente nesta etapa valida muitas palavras educadas de clientes em potencial sobre seu produto.

Etapa 3: Eficiência – a criação de clientes ou eficiência baseia-se no sucesso que a empresa teve em suas vendas iniciais. Seu objetivo é criar a demanda do usuário final e direcionar essa demanda para o canal de vendas da empresa. Essa etapa é colocada após a validação do cliente para mover pesados investimentos de marketing após o ponto em que uma startup adquire seus primeiros clientes, permitindo que a empresa controle sua taxa de consumo de caixa e proteja seu ativo mais precioso.

Etapa 4: Escala – a construção da empresa ou escala é onde a empresa transita de seu time de desenvolvimento de cliente informal, orientada a aprendizagem e descoberta, para departamentos formais com VPs de vendas, marketing e

desenvolvimento de negócios. Esses executivos agora se concentram na criação de departamentos orientados para missão de explorar o sucesso inicial da empresa no mercado.

A pesquisa pretende avaliar as decisões sob incerteza que podem ocorrer em todas as fases de evolução da startup, logo, serão selecionadas startups para o estudo que já tenham alcançado o estágio final de evolução, ou seja, o estágio de escala.

2.3 INCERTEZA

Inicialmente, vamos conceituar incerteza a partir de uma formulação teórica amplamente aceita por pesquisadores de diferentes domínios do conhecimento (Saravasthy, 2001; Loch et al., 2008) que afirmam existir uma diferença entre incerteza e risco. Knight (1921) salienta que no risco as probabilidades dos resultados futuros são conhecidas, enquanto na incerteza as probabilidades não o são.

O conceito de incerteza evoluiu com o tempo, assim como sua complexidade e dimensões, conforme apresentado no quadro 02 sobre os estudos de incerteza e contribuições sobre o tema.

Quadro 2 - Autores: estudos e contribuições sobre conceito de incerteza

Autores	Estudos e contribuições
Knight (1921)	Pioneiro em reconhecer que os empreendedores se beneficiam das incertezas para produzir valor econômico.
Quinn (1980)	Organizações foquem o aprendizado e persigam caminhos flexíveis para adaptar as estratégias frente aos altos graus de incerteza.
Mintzberg (1994)	Estratégias efetivas tendem a emergir como padrões que não são necessariamente resultantes de um planejamento predefinido, explícito ou formal.
Saravasthy (2001)	Efectuation - processo de empreender gerando novos efeitos a partir dos meios que possuem em mãos, não havendo nenhuma garantia de ganho ou retorno futuro.
Pich, Meyer e Loch (2001)	Novas empresas e novos mercados demandam abordagens que foquem no desconhecido, ou seja, nas incertezas.
Delmar e Shane (2003)	Planejamento ajuda na identificação e na resolução de incertezas, contribuindo para um processo de tomada de decisão mais rápido e identificação de lacunas de informação e gargalos.
Adner (2006)	<i>Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem</i> . O ecossistema é uma forma de tornar mais evidente a interdependência entre atores no processo de criação e captura de valor - cooperação e competição.
Rice, O'Connor e Pierantozzi (2008); Mcgrath e Macmillan (2000)	Abordagens para gerenciamento de incertezas
Loch, Solt e Bailey (2008)	Planejar em contextos que envolvem decisões sob incerteza auxilia a evitar aprendizados desnecessários ao negócio.
Adner e Kapoor (2010)	Criação de valor em ecossistemas de inovação: a efetividade da integração vertical como uma estratégia para gerenciar a interdependência de um ecossistema aumenta ao longo do ciclo de vida da tecnologia.
Li e Garnsey (2011)	Sugerem uma perspectiva mais coletiva sobre a ação empreendedora visando enaltecer o caráter mais coletivo de como empreendedores produzem valor.
Adner (2012)	Apresentou uma nova estratégia para inovação
Gomes (2013)	Apresentou o conceito de incertezas coletivas para gerenciar as incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores.

Fonte: Baseado em Gomes (2013)

O pioneiro em reconhecer que os empreendedores se beneficiam das incertezas para produzir valor econômico foi o Knight (1921) e vários autores também argumentaram sobre os benefícios da incerteza para as organizações, sejam propondo estratégias (Quinn, 1980; Mintzberg, 1994), processo de empreender (Saravasthy, 2001) ou abordagens que foquem nas incertezas (Pich et al., 2001) e no gerenciamento das incertezas (Rice et al., 2008; Mcgrath e Macmillan, 2000; Gomes, 2013).

Outra importante relação ao conceito de incerteza foi a de ecossistema apresentado por Adner (2006) como forma de tornar mais evidente a interdependência entre atores no processo de criação e captura de valor, a cooperação e a competição.

Por outro lado, existem autores que argumentam a favor do planejamento prévio, como é o caso de Delmar e Shane (2003) que defendem que o planejamento ajuda na identificação e na resolução de incertezas, contribuindo para um processo de tomada de decisão mais rápido com identificação de lacunas de informação e gargalos.

Eles defendem o plano de negócio argumentando que é um importante precursor para a ação em novos negócios. Também Loch et al. (2008) afirmam que planejar em contextos que envolvem decisões sob incerteza auxilia a evitar aprendizados desnecessários ao negócio.

Wiltbank, Dew, Read e Sarasvathy (2006) contrapõe a importância do planejamento prévio ao enfatizar que o planejamento pode aumentar a rigidez cognitiva dos atores, dificultando a adaptação aos eventos emergentes. Saravasthy (2001) menciona que as abordagens tradicionais de planejamento são mais voltadas para empresas que existem e para mercados já consolidados e sugeriu que os empreendedores adotam uma lógica de produzir novos efeitos a partir dos meios que possuem em mãos, contrária à abordagem racional, com base em previsão e causalidade. Pich et al. (2001) consideram que novas empresas e novos mercados demandam abordagens que foquem no desconhecido, ou seja, nas incertezas.

Desta forma, Brinckamann et al. (2010) argumentaram que não existe consenso na literatura sobre se o planejamento contribui positivamente ou negativamente para o desempenho de novas empresas.

Conclui-se, portanto, que não existe consenso na literatura sobre o lado positivo ou negativo das incertezas e segundo Brinckaman et al. (2010) faltam abordagens que auxiliem empreendedores a decidir como enfrentar as incertezas presentes em suas jornadas empreendedoras.

Pich et al. (2001) salientaram que o modo como diferentes pesquisadores e gestores experimentaram e desenvolveram o conceito de incerteza evoluiu, porém segundo Gomes (2013) essa evolução implicou em diversas conceituações da incerteza, que tendem a ser amplas e, em alguns casos, ambíguas, falhando em distinguir as diferentes dimensões envolvidas e em caracterizar de forma mais compreensiva a incerteza.

Além dessas dimensões, pesquisas recentes mostraram que as empresas além de procurarem mitigar incertezas, procuram criar, manter e amplificar incertezas (Adner, 2012). Segundo Gomes (2013) os empreendedores aproveitam as incertezas existentes em novos mercados para definir seus limites (fronteiras) e identidades, mostrando que vários trabalhos reforçam a necessidade de aprofundar o desenvolvimento de uma nova abordagem para a gestão de incertezas, indo além da perspectiva negativa e considerando que as incertezas podem ser fontes de oportunidades.

Para explicar melhor a abordagem da incerteza como fonte de oportunidade, a partir da análise da literatura, Gomes (2013) desenvolveu um framework teórico sobre incertezas, que consiste em considerar as incertezas como um construto com diferentes dimensões: abordagem (quantitativa e subjetiva), grau (forte e fraca), tipo (estado, resposta, efeito e procedural), áreas (tecnologia, mercado, recursos e organização), extensão e origem, e relação com a criação de valor (a incerteza pode aumentar o valor de um projeto de inovação, se for considerado o aprendizado e a flexibilidade gerencial).

O conceito definido para direcionar este trabalho será a formulação teórica amplamente aceita por pesquisadores, que segundo Knight (1921), na incerteza as probabilidades dos resultados futuros não são conhecidas, e o de Gomes (2013) com foco na dimensão da relação com a criação de valor, que afirma que a incerteza pode aumentar o valor de um projeto de inovação, se for considerado o aprendizado e a flexibilidade gerencial. A justificativa desta escolha é em virtude do interesse da pesquisa pela decisão sob incerteza (probabilidades dos resultados futuros não conhecidas) e da importância da criação de valor da incerteza nos ambientes de inovação dos empreendedores de startups.

2.4 DECISÃO

Decidir é um ato inerente aos seres humanos, pois muito do sucesso ou fracasso alcançado, depende das decisões que tomamos nas mais variadas situações. As decisões tomadas consciente ou inconscientemente, com boas ou más consequências, representam a principal ferramenta utilizada para lidar com as oportunidades, os desafios e as incertezas da nossa existência. Saber tomar decisões é uma capacidade fundamental. (Hammond, Keeney & Raiffa, 1999).

Desde decisões simples e rotineiras, até decisões complexas que envolvem muita responsabilidade e incertezas, temos uma necessidade frequente de decidir, assumir um curso de ação e obter o resultado das nossas escolhas. Optar pela melhor alternativa e encontrar a solução ideal para determinado problema, depende da análise dos benefícios e dos prejuízos de cada escolha pois na decisão temos a alocação “irreversível” de recursos. McNamee e Celona (2007) afirmam que a tomada de decisão é uma das coisas mais difíceis e que a tomada de decisão acontece não quando você já sabe exatamente o que fazer, mas quando você não sabe o que fazer. Quando você precisa balancear valores conflitantes, você chegou ao ponto da verdadeira tomada de decisão.

Segundo Hammond et al., (1999), o aperfeiçoamento na tomada de decisão pode melhorar a qualidade de vida, ajudando a alcançar os objetivos, reduzir desperdícios de tempo e dinheiro, e evitar disputas, preocupações e arrependimentos. Empregamos ao longo da vida uma quantidade razoável de tempo e energia realizando escolhas, tomando decisões, porém raramente é ensinada a tomada de decisões como uma habilidade em si mesma, e apesar da sua importância, não temos uma grande oferta de cursos e livros sobre esta matéria em escolas, universidades e cursos de pós-graduação.

De acordo com McNamee e Celona (2007), a ciência da decisão permaneceu como uma matéria puramente acadêmica até recentemente, aparentemente porque não existia uma maneira satisfatória de lidar com a complexidade da vida real. Porém, logo após a Segunda Guerra Mundial, os campos de análises de sistemas e pesquisa operacional começaram a se desenvolver. Com a ajuda dos computadores, foi possível analisar problemas de alta complexidade e surgiu a análise da decisão, aplicação da ciência da decisão aos problemas do mundo real através da utilização de análise de sistemas e pesquisa operacional. A Análise de Decisão contempla as abordagens normativa, prescritiva e descritiva. Como distinção inicial, na abordagem normativa são definidas as regras, padrões, modelos; na prescritiva, orienta-se o que deve ser seguido, como um guia, muito presente nas consultorias; e na abordagem descritiva, a preocupação é compreender o fenômeno, o comportamento humano frente ao processo decisório, ou seja, como as decisões acontecem na prática.

Na abordagem prescritiva e normativa vale ressaltar os trabalhos dos autores Hammond et al. (1999) e McNamee e Celona (2007), que abordam conceitos e ferramentas de análise de decisão e tecnologia da decisão. McNamee e Celona (2007) afirmam que a análise de decisão normativa descreve como as pessoas devem logicamente tomar decisões. Corresponde a como a maioria das pessoas tomam decisões em situações simples e mostra como este comportamento deve logicamente ser estendido para situações mais complexas.

Na abordagem descritiva destacamos autores como Bazerman e Moore (2010), Tversky e Kahneman (1981), Cosmides e Tooby (1997). Bazerman e Moore (2010) afirmam que os trabalhos que adotam essa última abordagem buscam entender como o comportamento humano atua no processo de tomada de decisão, identificando os erros que são cometidos e indicando melhores estratégias de decisão.

Avaliar como as decisões de empreendedores são tomadas na prática e como elas poderiam ser tomadas com base nos estudos e pesquisas realizadas, podem trazer

benefícios para o processo decisório do empreendedor e possivelmente para o desempenho, competitividade, crescimento e perenidade da startup. Empreendedores bem preparados para decidir podem ter maior facilidade em identificar oportunidades, ampliar resultados e antever situações.

Conforme Hammond et al. (1999), poucos são os que, em algum momento, são treinados para tomar decisões, e assim, são obrigados a aprender com a experiência. Esta, porém, é uma professora cara e ineficiente, que ensina ao mesmo tempo bons e maus hábitos. Mesmo que as situações de decisão variem bastante, com pouca relação entre o que se decide em uma instância e em outra, a conexão entre as decisões que se tomam não está no *que* é decidido, mas em *como* é decidido.

2.4.1 Racionalidade

Num processo de decisão racional “analítico” de tomada de decisão são sugeridas algumas etapas a serem seguidas, implícita ou explicitamente. Pesquisadores diferentes especificam etapas distintas, que costumam se sobrepor bastante. Hammond et al. (1999) sugerem oito fases: (1) desenvolver o problema certo, (2) especificar seus objetivos, (3) criar alternativas imaginativas, (4) entender as consequências, (5) lançar mão de todas as suas escolhas, (6) esclarecer suas incertezas, (7) pensar muito sobre sua tolerância ao risco e (8) considerar decisões interligadas. Para Bazerman e Moore (2010) são definidas seis fases: (1) defina o problema, (2) identifique os critérios, (3) pondere os critérios segundo suas preferências, (4) gere alternativas, (5) classifique cada alternativa segundo cada critério e (6) identifique a solução ideal.

Segundo Bazerman e Moore (2010), nestes modelos de tomada de decisões subentende-se que estas etapas são seguidas de um modo totalmente racional, linear e muito bem especificados, porém questionam se as pessoas realmente raciocinam da maneira lógica descrita. Além disso, para Dane & Pratt (2007), dada a sua natureza sistemática e estruturada, a tomada de decisão racional pode ser lenta, demorada e trabalhosa. Por outro lado, determinadas decisões sob incerteza, de grande relevância para o negócio, precisam ser bem estruturadas e ponderadas, pois poderão decidir a continuidade ou não do negócio.

Na literatura de gestão e na prática gerencial, o modelo racional de tomada de decisão é implícita ou explicitamente considerado o modelo pelo qual se deve lutar,

mesmo se as circunstâncias impedirem uma abordagem completamente racional (Calabretta et al., 2017).

Calabretta et al. (2017) defendem que foi utilizada a racionalidade quando uma ou mais características foram identificadas: **coleta abrangente de informação, uso de análise formal, uso de procedimentos estruturados, uso de lógica, e uso de cognição consciente**. Para atender aos objetivos da pesquisa, esta última definição de racionalidade foi a adotada.

Para melhor caracterizar o conceito que iremos utilizar, segundo Calabretta et al. (2017), a tomada de decisão foi considerada **racional** quando apresentou uma ou mais das seguintes características:

R1 - o ato de tomar uma decisão envolve coletar (tanto quanto possível) informações relevantes (Dean & Sharfman, 1996);

R2 - o ato de tomar uma decisão depende da análise formal e sistemática das informações disponíveis (Dean & Sharfman, 1996; Langley, 1989);

R3 - o ato de tomar uma decisão visa à integralidade da informação coletada e análise formal (Fredrickson, 1984; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998);

R4 - o ato de tomar uma decisão segue um processo passo a passo (Dean & Sharfman, 1996);

R5 - o ato de tomar uma decisão depende da lógica: as escolhas são baseadas em regras e relações de causa e efeito (Evans, 2003; Hodgkinson et al., 2009);

R6 - o ato de tomar uma decisão envolve a intencionalidade da capacidade cognitiva: o decisor compromete intencionalmente tempo e capacidade cognitiva para fazer a escolha (Dean & Sharfman, 1996).

2.4.2 Heurísticas e vieses

Nos processos de tomada de decisão normativos, da teoria prescritiva, os pesquisadores trabalham na busca de modelos, ferramentas e técnicas que auxiliem no processo decisório. Na teoria descritiva, porém, a preocupação é compreender como as decisões de fato acontecem e as pessoas geralmente utilizam regras para apoiar os processos decisórios.

Essas regras (heurísticas) tornam a tarefa de tomada de decisão mais fácil, mas podem induzir a erros (vieses), se forem utilizadas indiscriminadamente. As heurísticas são regras práticas, atalhos para avaliar, calcular e pensar sobre determinado assunto,

servindo como estratégias simplificadoras do processo de tomada de decisão. Os vieses apresentam-se como uma visão parcial de um problema, um desvio mental que gera uma lacuna entre um julgamento a ser realizado e a realidade a ser julgada (Rodrigues e Russo em Yu, 2011).

Para Busenitz e Barney (1994) as heurísticas e vieses são regras de decisão, mecanismos cognitivos e opiniões subjetivas que as pessoas usam para ajudar a tomar decisões. Frequentemente, o uso de heurísticas e vieses produzem soluções aceitáveis para os problemas dos indivíduos de forma eficaz e eficiente. O termo "heurísticas e vieses" é usado para se referir a essas estratégias de simplificação que os indivíduos usam para tomar decisões, especialmente em condições incertas e complexas.

Sob condições de incerteza e complexidade ambiental, tendências e heurísticas podem ser um guia eficaz e eficiente para a tomada de decisões. Nessas configurações, pode ser mais difícil tomar decisões mais abrangentes e cautelosas, e as heurísticas e vieses podem fornecer uma maneira eficaz de se aproximar das decisões apropriadas. Além disso, o empreendedorismo tem sido caracterizado como um processo de "ação" onde agir precede o pensamento. Nesse sentido, o empreendedorismo é mais uma função de ações tomadas que objetivos com um conjunto de condições (Busenitz & Barney, 1994).

Especulamos que em muitas situações, sem a utilização de heurísticas e vieses, muitas decisões de empreendedores jamais seriam feitas. Uma janela de oportunidade muitas vezes desapareceria, até que todas as informações necessárias estivessem disponíveis para uma tomada de decisão utilizando a racionalidade analítica.

Segundo Busenitz e Barney (1994), além disso, iniciar com sucesso um novo

negócio normalmente envolve a superação de vários obstáculos. O uso de vieses e heurísticas como mecanismos de simplificação para lidar com esses múltiplos problemas pode ser crucial. Considerando que o uso do viés cognitivo pode ser benéfico em algumas circunstâncias, ele pode também levar a erros importantes em outras situações.

Embora a pesquisa de Busenitz e Barney (1994) ainda não tenha estabelecido implicações de desempenho, é possível que o uso mais extensivo de heurísticas na tomada de decisões estratégicas possa ser uma grande vantagem durante os primeiros anos de vida da startup. No entanto, também pode levar ao desaparecimento de uma empresa à medida que uma empresa amadurece.

Quadro 3 - Estudos prévios sobre bias, heurísticas e tomada de decisão empreendedora

Simon (1955)	Início dos trabalhos
Haley and Stumpf (1989)	Fica aquém do modelo puramente racional
	Fatores que impedem a tomada de decisão puramente racional foram citados, incluindo:
Simon (1979)	(1) os altos custos de tais esforços de tomada de decisão
Abelson e Levi (1985)	(2) limites de processamento de informação dos tomadores de decisão
Shafer (1986)	(3) diferenças nos procedimentos de tomada de decisão adotados pelos gestores
Payne et al. (1992)	(4) diferenças nos valores dos tomadores de decisão
Kahneman et al. (1982)	Viéses e heurísticas: Uma das classes mais importantes de modelos que explicam os desvios da tomada de decisão racional
Schwenk (1988)	
Stevenson et al. (1990)	
Bateman and Zeithaml (1989)	No exterior, a gama de achados empíricos sugere que a maioria dos tomadores de decisão aplicam vieses e heurísticas para simplificar a tomada de decisões na maioria das vezes
Jackson and Dutton (1988)	
Kahneman et al. (1982)	
Zajac and Bazerman (1991)	
Bazerman (1990)	O comportamento é fundamental para a compreensão da tomada de decisões e estratégicas
Cowen (1991)	
Schwenk (1988)	
Haley and Stumpf (1989)	Os decisores recentemente descobriram ter diferentes trilhas cognitivas
Stumpf and Dunbar (1991)	
Bazerman e Neale (1983)	Embora indivíduos sejam geralmente afetados por desvios sistemáticos da racionalidade, alguns indivíduos parecem ser mais precisos em seus julgamentos interpessoais ou menos influenciados pelo quadro da situação.
Haley and Stumpf (1989)	Os vieses e heurísticas podem ser particularmente críticos para explicar variações nas decisões e estratégicas

FONTE: Adaptado de Busenitz & Barney (1994)

Para o presente trabalho, o termo "heurísticas e vieses" será utilizado como regras de decisão, mecanismos cognitivos e opiniões subjetivas para se referir às estratégias de simplificação que os indivíduos usam para tomar decisões, especialmente em condições

incertas. As heurísticas são regras práticas, estratégias simplificadoras do processo de tomada de decisão. Os vieses são uma visão parcial do problema, um desvio mental.

2.4.3 Intuição

Para a teoria de decisão, durante décadas, argumentou-se que o processo racional (analítico) de tomada de decisão oferecia a melhor opção e que a decisão intuitiva, considerada um assunto não científico, não merecia a atenção de quem estudasse decisão. (Dacorso & Russo em Yu, 2011).

Por volta de 1980, Gary Klein, um estudioso da área de decisão, ao realizar uma pesquisa sobre tomada de decisão, estudou os bombeiros para verificar como tomavam decisões em apenas alguns segundos, apesar de toda confusão e incerteza inerente ao seu trabalho. Ele sabia que eles não tomavam decisões sistematicamente comparando todos os caminhos possíveis para acabar com o fogo, simplesmente porque não havia tempo suficiente, mas Klein acreditava que eles identificavam duas opções principais e as comparava, mas ele estava errado.

Os bombeiros, especialmente os mais experientes, alguns com mais de 20 anos de experiência, geralmente consideravam uma simples opção e relatavam que eles agiam por intuição. Porém aquela intuição não era um presente místico ou percepção que não poderia ser explicada. Klein (2004) definiu intuição como “o caminho de traduzir nossas experiências em ação”. Ou seja, a intuição é tratada como uma extensão natural da experiência.

Avançando neste campo de estudo, em 1989, um grupo de pesquisadores, entre eles, Gary Klein, Judith Orasanu, Roberta Calderwood e Caroline Zsombok organizaram uma conferência sobre as pesquisas que estavam realizando e que não se enquadravam aos paradigmas de racionalidade analítica da teoria da decisão. Estes cientistas resolveram denominar o campo de estudo de decisões naturalistas ou naturalísticas (NDM, Naturalistic Decision Making). Este campo de estudo surgiu, portanto, como consequência da preocupação dos cientistas que não conseguiam entender, nem explicar, muito menos prever as decisões tomadas fora dos laboratórios, empregando o modelo tradicional de análise. As variáveis que interferem na tomada de decisão do mundo real são tantas e de tal ordem que tornam o modelo tradicional impraticável nesses casos (Dacorso & Russo em Yu, 2011).

Por outro lado, Klein (2004) também salienta que não podemos simplesmente seguir nossas intuições porque nem sempre elas estão corretas. As intuições normalmente orientam na direção correta, porém às vezes podem nos levar a problemas. Os vieses (com a possibilidade de consequências negativas) são tão prováveis que estejam presentes nas decisões intuitivas como em qualquer outro tipo de processo decisório (Sadler-Smith & Shefy, 2004).

Nas pesquisas realizadas por Klein, o resultado encontrado foi que os bombeiros utilizaram o processo de Decisão por Reconhecimento Primário (*Recognition-Primed Decision*) em mais de 80% dos incidentes mais difíceis. Em outro estudo com comandantes navais, chegaram ao resultado de 95% das decisões baseadas na intuição e menos de 5% utilizando comparação de opções. Klein e seus colegas continuaram a realizar pesquisas e completaram mais de 100 estudos. Outros estudiosos também apresentaram resultados semelhantes trabalhando em diferentes populações: tripulações comerciais, gerentes de plataformas de petróleo, força armada inglesa e a marinha dos Estados Unidos. Os resultados consistentemente mostraram que na maioria das vezes, em 90% das decisões difíceis, a estratégia que utilizaram foi a RPD (Klein, 2004).

Figura 3 - Modelo de Decisão por Reconhecimento Primário (RPD)

Fonte: Adaptado de Klein (2004)

A Figura 03 ilustra o modelo de decisão por reconhecimento primário proposto por Klein para explicar a tomada de decisão intuitiva. Para sumarizar o modelo RPD, os estímulos nos permitem reconhecer os padrões; os padrões ativam os roteiros para ação; os roteiros para ação são acessados por simulação mental usando seus modelos mentais; e os roteiros para ação afetam a situação.

No modelo RPD o padrão é responsável pelo "o que fazer" enquanto o roteiro nos diz o "como fazer". Os estímulos são palpites, sugestões, dicas, enfim, representações mentais que nos levam a reconhecer determinado padrão. Nós conseguimos reconhecer algumas similaridades mesmo quando a situação vivenciada não é exatamente igual à outra já presenciada no passado. A simulação mental explica como é possível adotar um roteiro de ação se não existem alternativas a serem avaliadas. A simulação é feita de forma consciente fazendo um desenho extremamente rápido das ações e do que vai ocorrer com a adoção delas. Na verdade, a simulação mental é a forma que utilizamos para checar e aprovar ou não a sequência de ações a ser adotada. (Klein, 2004)

Em 1979, Daniel Kahneman e Amos Tversky expuseram de forma clara os desvios entre a teoria normativa da decisão, com seu modelo de racionalidade, e a forma como as pessoas tomam decisão na vida real, quando apresentaram a teoria da perspectiva (*prospect theory*). O estudo rendeu o prêmio Nobel em economia a Kahneman em 2002. Após o estudo, surgiram vários modelos teóricos que visavam explicar como as pessoas decidem. Em NDM, foram vários os modelos e teorias relacionadas à descrição da tomada de decisão intuitiva e entre os modelos. Aquele que se firmou como a base da NDM e conseqüentemente, se tornou o modelo predominante na literatura sobre intuição foi o Decisão por Reconhecimento Primário (*Recognition-Primed Decision*).

Outros autores também avançaram na compreensão da intuição. Neste respeito, a intuição tem recebido maior atenção em pesquisas de administração, em virtude do seu potencial impacto na tomada de decisões estratégicas (Akinci & Sadler-Smith, 2012; Dane & Pratt, 2007; Sadler-Smith & Shefy, 2004). Para Akinci (2014), somente nos últimos anos foi possível conceituar formas intuitivas de conhecimento dentro de um corpo coerente de teoria psicológica baseado na conceituação de processo dual da cognição.

Sadler-Smith e Shefy (2004) afirmaram que intuição é uma capacidade para alcançar conhecimento direto ou compreensão sem a aparente intrusão de pensamento racional ou inferência lógica. Eles complementam definindo intuição como uma forma

de conhecimento que se manifesta como uma consciência de pensamentos, sentimentos ou senso corporal conectados a uma percepção profunda, entendimento e maneira de entender o mundo que pode não ser alcançado facilmente por outros significados". Para Meneghetti (2012), intuição do latim: *lat. intus actionis* (o dentro ou íntimo da ação) é definida como saber o íntimo da ação, ver o fazer; é conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação ou evento; saber antes dos efeitos.

Dane e Pratt (2007), por outro lado, afirmam que intuição é um mecanismo de tomada de decisão e destacam a natureza 'gut-feel' das intuições, definindo-as como 'julgamentos afetivamente carregados que surgem através de associações rápidas, holísticas e não conscientes de padrões e associações. Os autores enfatizaram que a intuição é vista como um meio potencial de ajudar os gerentes a tomar decisões rápidas e precisas nas organizações e apresentaram como e porque a velocidade serve como uma característica da intuição, identificando fatores que tornam os julgamentos intuitivos eficazes na tomada de decisões. No quadro abaixo, alguns conceitos de intuição são apresentados.

Quadro 4 - Definições de intuição

Autores	Definições de Intuição
Jung (1933: 567–568)	That psychological function transmitting perceptions in an unconscious way
Wild (1938: 226)	An immediate awareness by the subject, of some particular entity, without such aid from the senses or from reason as would account for that awareness
Bruner (1962: 102)	The act of grasping the meaning, significance, or structure of a problem without explicit reliance on the analytic apparatus of one's craft
Westcott & Ranzoni (1963: 595)	The process of reaching a conclusion on the basis of little information, normally reached on the basis of significantly more information
Rorty (1967: 204)	Immediate apprehension
Bowers, Regehr, Balthazard, & Parker (1990: 74)	A preliminary perception of coherence (pattern, meaning, structure) that is at first not consciously represented but that nevertheless guides thought and inquiry toward a hunch or hypothesis about the nature of the coherence in question
Shirley & Langan-Fox (1996: 564)	A feeling of knowing with certitude on the basis of inadequate information and without conscious awareness of rational thinking
Simon (1996: 89)	Acts of recognition
Shapiro & Spence (1997: 64)	A nonconscious, holistic processing mode in which judgments are made with no awareness of the rules of knowledge used for inference and which can feel right, despite one's inability to articulate the reason
Burke & Miller (1999: 92)	A cognitive conclusion based on a decision maker's previous experiences and emotional inputs
PolICASTRO (1999: 89) Lieberman (2000: 111)	A tacit form of knowledge that orients decision making in a promising direction
Raidl & Lubart (2000-2001: 219)	depending on exposure to the domain or problem space, is capable of accurately extracting probabilistic contingencies
Hogarth (2001: 14)	A perceptual process, constructed through a mainly subconscious act of linking disparate elements of information
Myers (2002: 128–129)	Thoughts that are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness; they involve little or no conscious deliberation
Kahneman (2003: 697)	The capacity for direct, immediate knowledge prior to rational analysis
Epstein (personal communication, 2004)	Thoughts and preferences that come to mind quickly and without much reflection The working of the experiential system
Dane, Pratt, 2007	Intuition result in affectively charged judgments that arise through rapid, nonconscious, and holistic associations.
Calabretta, Gemser, and Wijnberg, 2017	The decision making is intuitive when showed one or more of the characteristics: <i>non-conscious, rapidly, action scripts, mental simulation, holistic associations</i> and relies on <i>feelings and emotions</i> rather than logic.

Fonte: Adaptado de Dane & Pratt (2007)

Alguns conceitos estão muito relacionados ao conceito de intuição, como os de insight e emoção. Serão apresentados com o objetivo de delimitar o conceito de intuição que será utilizado na pesquisa. Segundo Dane & Pratt (2007), insight é caracterizado por um período longo de incubação e o surgimento súbito da solução. Nesse momento a pessoa consegue entender a relação entre o problema e a solução.

O termo emoção é caracterizado por Meneghetti (2012) como reação orgânica (ou neurorgânica) por variação psíquica, ambiental ou de relação; dinâmica psíquica que configura o sujeito como objeto sensório; como também variação orgânica com ruptura do limiar de norma do equilíbrio constante. Para Lerner et al. 2015, emoção se caracteriza por reações concomitantes multifacetadas, mediadas biologicamente (experenciais, cognitivas, comportamentais, expressivas) em relação a eventos relevantes para a sobrevivência.

Apesar de divergências entre os autores sobre o conceito de intuição, para a presente pesquisa, será considerado, com base na literatura existente, que a tomada de decisão é intuitiva quando uma ou mais características ocorrer: **inconsciente, rápido, utilização de *action scripts* (gatilhos), utilização de simulação mental, através de reconhecimento de padrão, envolver feeling e emoção.** (Calabretta et al., 2017)

Para melhor caracterizar o conceito que iremos utilizar, segundo Calabretta et al. (2017), a tomada de decisão foi considerada **intuitiva** quando apresentou uma ou mais das seguintes características:

- I1 - o ato de tomar uma decisão é predominantemente inconsciente (Dane & Pratt, 2007);
- I2 - o ato de tomar uma decisão acontece rapidamente, especialmente quando comparado com o pensamento racional (Dane & Pratt, 2007; Gore & Sadler-Smith, 2011);
- I3 - o ato de tomar uma decisão envolve o uso de scripts de ação: o reconhecimento de sugestões aciona scripts de ação mantidos na memória de longo prazo, o que leva à ação, a saber, a implementação da intuição (Gore & Sadler-Smith, 2011);
- I4 - o ato de tomar uma decisão usa simulação mental, em que o tomador de decisão simula mentalmente a implementação de um determinado roteiro antes de agir (Gore & Sadler-Smith, 2011; Kahneman et al., 1982);
- I5 - o ato de tomar uma decisão depende de associações holísticas (também chamadas de reconhecimento e combinação de padrões): estímulos são combinados com algumas categorizações e padrões profundamente sustentados (não-conscientes) baseados em percepção de coerência (Dane & Pratt, 2007; Gore & Sadler-Smith, 2011);
- I6 - o ato de tomar uma decisão depende mais de sentimentos e emoções do que de lógica; o processo de intuição é geralmente acompanhado por afeto ou emoções, como excitação ou harmonia (Dane & Pratt, 2007).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando responder a pergunta de pesquisa que orienta este estudo: **como os empreendedores de startups decidem sob incerteza**, foi elaborado um modelo conceitual visando atender aos objetivos da pesquisa:

Figura 4 - Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no modelo conceitual proposto, a pesquisa busca compreender (1) como a decisão sob incerteza dos empreendedores é tomada, se racionalidade e intuição trabalham em conjunto, um precedendo o outro ou de maneira excludente em algumas situações; além disto, seguiriam um processo sequencial? (2) existe relação sobre como os empreendedores tomam suas decisões sob incerteza e as fases de evolução da startup, sendo elas: descoberta, validação, eficiência e escala? (Blank, 2007).

3.1 RELAÇÃO ENTRE INTUIÇÃO E RACIONALIDADE

A decisão sob incerteza está presente no ambiente de inovação dos empreendedores. Apesar de vários autores argumentarem sobre os benefícios das incertezas ou de novas abordagens que foquem nas incertezas (Knight, 1921; Quinn,

1980; Mintzberg, 1994; Saravasthy, 2001; Pich et al., 2001), como também, que o planejamento pode aumentar a rigidez cognitiva dos atores, dificultando a adaptação aos eventos emergentes (Wiltbank et al., 2006), outros autores defendem o planejamento prévio (Delmar e Shane, 2003; Loch et al., 2008) para ajudar na identificação e na resolução das incertezas, contribuindo para um processo de tomada de decisão mais rápido, com identificação de lacunas de informação e gargalos, auxiliando a evitar aprendizados desnecessários ao negócio. Desta forma, Brinckamann et al. (2010) argumentam que não há consenso se o planejamento prévio contribui ou não para o desempenho das novas empresas, e que faltam abordagens que auxiliem os empreendedores a decidirem como enfrentar as incertezas presentes em suas jornadas empreendedoras.

Na literatura de gestão e na prática gerencial, o modelo racional de tomada de decisão é implícita ou explicitamente considerado o modelo pelo qual se deve lutar, mesmo se as circunstâncias impedirem uma abordagem completamente racional (Calabretta et al., 2017). Porém para Dane & Pratt (2007), dada a sua natureza sistemática e estruturada, a tomada de decisão racional pode ser lenta, demorada e trabalhosa e, portanto, nem sempre apropriada para lidar com a pressão do tempo, a complexidade e a incerteza da tomada de decisões sobre inovação. Por outro lado, determinadas decisões sob incerteza, de grande relevância para o negócio, precisam ser bem estruturadas e ponderadas, pois poderão decidir sobre a continuidade ou não da startup.

Apesar da racionalidade ser defendida por vários autores da área de decisão (Hammond et al., 1999; Bazerman e Moore, 2010) e da intuição conseguir explicar muitos dos comportamentos de decisão, autores que defendem a intuição (Klein, 2004; Sadler-Smith e Shefy, 2004; Dacorso e Russo em Yu, 2011) concordam que nem o método intuitivo, nem o analítico conseguem, isoladamente, resolver as questões de tomada de decisão pessoais ou empresariais. Ao invés de serem opostos um ao outro, a intuição e a análise racional são melhores concebidos como dois sistemas paralelos de conhecimento. Esta conclusão também se assemelha a de Saravasthy (2001), autora da área de empreendedorismo, ao afirmar que os processos *causation* e *effectuation* não se sobrepõem, mas se complementam, podendo ocorrer simultaneamente, pois as ações e decisões nem sempre são guiadas por um extremo ou por outro. Desta forma, foi observado um paralelo entre as literaturas dos campos de empreendedorismo e decisão, que corroboram para a compreensão do processo de tomada de decisão dos empreendedores de startups.

Como contribuição inicial do presente trabalho, foi identificado que autores das áreas de conhecimento de empreendedorismo e comportamento decisório, apesar de apresentarem linhas de pesquisas distintas, apresentam alinhamentos conceituais que podem contribuir conjuntamente para a compreensão do fenômeno estudado. Além disto, autores reconhecidos dos dois campos de pesquisa defendem que nestes ambientes de muita incerteza, tanto são utilizados os processos menos estruturados de decisão, onde o empreendedor se comporta de maneira mais intuitiva, utilizando-se dos recursos disponíveis para tomar suas ações, sem muito planejamento prévio ou previsão de futuro, como também está presente o processo racional, mais analítico, com levantamento de dados, avaliação de alternativas, planejamento e análises, mais comum das grandes empresas.

Quadro 5 - Paralelos entre as literaturas de Empreendedorismo e Decisão

EMPREENDEDORISMO	DECISÃO
Causation ¹ - o planejamento antecede qualquer ação posterior; o efeito é dado; controle do futuro.	Teoria clássica (racionalidade ilimitada) - análise tradicional com planejamento e análise prévia (abordagens normativa/ prescritiva)
<i>Effectuation</i> ¹ - ação, processo de empreender gerando novos efeitos a partir dos meios que possuem em mãos; premissas de dinamismo e não-linearidade; não precisa prever o futuro.	Racionalidade limitada - Comportamento decisório estuda heurísticas, vieses, intuição, decisão política. (abordagem descritiva)

Fonte: elaborado pela autora

¹ (Saravasthy, 2001)

Existem condições ou características no processo decisório que tornam cada campo, o intuitivo ou o analítico, mais indicado para determinada decisão. Para alguns pesquisadores, a própria forma de pensar obedece um sistema binário que ora se utiliza de um modo automático, rápido e realizado sem esforço (também conhecido como sistema 1), ora prefere um sistema reflexivo, mais lento, deliberativo e lógico (sistema 2). (Kahneman, 2012; Dacorso e Russo em Yu, 2011). Kahneman (2012) argumenta sobre as duas formas de pensar: o pensamento rápido, intuito e emocional; e o devagar, lógico e ponderado. Expõe as capacidades extraordinárias, como também as falhas e preconceitos, do pensamento rápido, sua influência persuasiva em nossas decisões e até

onde podemos ou não confiar nele, sendo o entendimento dessas duas formas de pensar importantes para a tomada de decisão.

Klein (2004) faz uma analogia da complementariedade do processo intuitivo e analítico com a nossa visão diurna e noturna, justificando que ambas são necessárias e ao mesmo tempo diferentes.

Sadler-Smith e Shefy (2004), nesta perspectiva integrada, ofereceram algumas diretrizes pelas quais os executivos, em seus processos de tomada de decisão, podem de forma mais efetiva e inteligente, utilizar a intuição reconhecendo suas limitações, e ao mesmo tempo maximizando seu potencial para aumentar o sucesso das firmas em ambientes de negócios complexos e de mudanças rápidas.

Existem algumas condições que favorecem o processo de tomada de decisão intuitiva e a racional. Condições positivas à intuição são: pressão do tempo, falta de objetivos bem definidos, situação dinâmica que pode se alterar a qualquer instante, e a participação de pessoas experientes no processo decisório. Estas condições normalmente estão presentes no ambiente de decisão sob incerteza dos empreendedores de startups. Por outro lado, as condições que favorecem o método racional (analítico) são: problemas de otimização, resoluções que envolvem conflitos, questões que exigem complexidade computacional ou justificativas (Klein, 2004; Dacorso e Russo em Yu, 2011).

Importante salientar que a intuição é um sistema interno rápido, porém racional, que segue uma sequência de reconhecimento de padrões que se manifesta, muitas vezes, de uma forma inconsciente. Em virtude da dinâmica e velocidade exigida nas startups, muitas decisões sob incerteza precisam ser tomadas com maior agilidade e muitas vezes sem os recursos e informações suficientes. Sendo assim, muitos autores defendem a importância da intuição nestas decisões. Uma corrente de autores (Elbanna & Child, 2007; Dacorso e Russo em Yu, 2011) defendem que quando a racionalidade e a intuição caminham juntas, potencializam as decisões sob incerteza.

De acordo com Calabretta et al., (2017), na literatura sobre psicologia cognitiva, foi sugerido que a racionalidade e a intuição são dois sistemas de processamento de informações coexistentes que interagem, mas permanecem independentes no cérebro humano, porém alguns pesquisadores sugerem que a intuição é o principal mecanismo através do qual as escolhas são feitas e o papel da racionalidade é avaliar o produto do processamento intuitivo. Nessa abordagem, o papel do raciocínio racional é gerar racionalizações post-hoc do motivo pelo qual um julgamento específico foi feito, mas essas racionalizações raramente resultam em uma mudança no julgamento inicial.

Outros pesquisadores sustentam que a intuição precede a racionalidade, porém simplesmente fornecendo novas informações que o tomador de decisões processará através das etapas do pensamento racional.

A presença de pontos de vista bastante diferentes sobre se e quando os indivíduos mudam da intuição para a racionalidade e vice-versa pode estar relacionada à dificuldade metodológica de observar quando e como tais mudanças realmente ocorrem, especialmente durante processos estratégicos de tomada de decisão (Hodgkinson, Langan-Fox, & Sadler-Smith, 2008).

Em decisões estratégicas, segundo Calabretta et al. (2017), temos que balancear as decisões intuitivas e racionais em um mesmo processo. Tanto a intuição quanto a racionalidade podem desempenhar papéis importantes na tomada de decisões estratégicas. Eles realizaram um estudo com sete projetos de inovação envolvendo uma empresa inovadora e profissionais de design de consultorias de design contratados para auxiliar no processo de inovação e propuseram um framework que explica especificamente a interação entre intuição e racionalidade, conceituando a dualidade intuição-racionalidade como uma tensão paradoxal, sendo proposta para combinar os benefícios da intuição e da racionalidade na tomada de decisões estratégicas. O estudo concluiu que quando combinam paradoxalmente abordagens intuitivas e racionais no desenvolvimento do resultado da inovação, os tomadores de decisão integram as demandas concorrentes de critérios afetivos e cognitivos para avaliação da inovação, contribuindo assim para a gestão paradoxal da combinação de objetivos financeiros e não financeiros (paradoxo do desempenho). Na visão dos pesquisadores, as abordagens intuitivas podem ser efetivamente integradas dentro de uma estrutura racional, oferecendo uma solução integrativa e equilibrada na qual ambos os mecanismos contribuem igualmente para a tomada efetiva de decisões, não sendo a intuição um mero insumo para decisões racionais.

Calabretta et al. (2017) propuseram o “Three-step process for managing the intuition–rationality tension”, um processo de três etapas para administrar a tensão intuição-racionalidade através do pensamento paradoxal, que inclui preparar o terreno para o pensamento paradoxal, desenvolver resultados através do pensamento paradoxal e incorporar resultados do pensamento paradoxal. No framework proposto, intuição e racionalidade estão presentes nas três etapas do processo e envolvem mais de um decisor. Calabretta et al. (2017) concluem que ao adotar uma perspectiva paradoxal, o trabalho difere de estudos anteriores que tentam integrar a intuição e a racionalidade,

olhando-as como abordagens alternativas de tomada de decisão. O framework ilustra como a tensão intuição-razionalidade é gerenciada pela adoção de um pensamento paradoxal. O estudo mostra como os indivíduos podem usar tanto a intuição quanto a racionalidade e estruturam sua interação como uma tensão sustentável e virtuosa que pode ser gerenciada através do pensamento paradoxal.

Figura 5 - A three-step process for managing the intuition–rationality tension

Fonte: Calabretta et al. (2017)

A presente pesquisa se propôs a investigar como ocorre a relação de intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores: se ocorrem em conjunto, de maneira excludente ou se seguem algum padrão. Ao analisar o framework proposto por Calabretta et al. (2017), intuição e racionalidade estariam presentes em todas as decisões e em três etapas do processo, das decisões sob incerteza dos empreendedores? Poderiam caminhar juntas porém numa única etapa do processo, possivelmente seguindo um processo mais simplificado e sequencial? O presente trabalho visa identificar um possível padrão de ocorrência sequencial e numa única etapa da utilização da intuição e racionalidade nos processos decisórios dos empreendedores. Desta forma, ocorreria um

processo sequencial de intuição-racionalidade, racionalidade-intuição, ou mesmo ocorreriam independentes, e em qual condições?

3.2 RELAÇÃO DAS FASES DE EVOLUÇÃO DAS STARTUPS COM A DECISÃO POR INTUIÇÃO E RACIONALIDADE

No referencial teórico foi apresentado que os autores Busenitz & Barney (1994) afirmaram que o uso de vieses e heurísticas como mecanismos de simplificação para lidar com múltiplos problemas de um novo negócio pode ser benéfico em algumas circunstâncias, mas também levar a erros importantes em outras. Embora ainda não tenham estabelecido implicações de desempenho, é possível que o uso mais extensivo de heurísticas na tomada de decisões estratégicas possa ser uma grande vantagem **durante os primeiros anos de vida da startup** mas que também podem levar ao desaparecimento de uma empresa à medida que uma empresa amadurece. Esta afirmação deu um indício que pode haver diferenças entre como os empreendedores tomam suas decisões em virtude das fases de evolução das startups.

O trabalho visa compreender se existe relação da utilização da intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores com as fases de evolução das startups, sendo elas: descoberta, validação, eficiência e escala. Seria possível identificar algum padrão da utilização da racionalidade-intuição, intuição-racionalidade ou ocorrerem independentemente nas fases iniciais (descoberta, validação) ou finais (eficiência e escala)?

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva (Cervo, Bervian & Silva, 2007). A natureza qualitativa se justifica em virtude do seu objetivo de procurar descrever, decodificar, traduzir e, chegar a um acordo com o significado, não com a frequência, de certos fenômenos mais ou menos naturais no mundo social, pois tenta reduzir a distância entre teoria e dados, entre contexto e ação (Van Maanen, 1979). Desta forma, a pesquisa visa descrever, compreender, buscar padrões e explicar um determinado fenômeno, no caso a decisão sob incerteza dos empreendedores de startup. Tal escolha se fundamenta pelo fato das variáveis desta pesquisa serem de difícil mensuração, sendo necessária a presença do pesquisador em campo, no sentido de captar e entender a interpretação e a opinião das pessoas sobre as variáveis envolvidas (Bryman, 1989). A abordagem qualitativa objetiva o entendimento profundo de uma situação. Serve para interpretar os significados e as intenções dos atores (Sivesind, 1999).

Em relação aos propósitos da pesquisa, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. Exploratório, pois o objetivo é a identificação e descoberta de dimensões do grupo de interesse sobre o fenômeno estudado. Descritiva, pois busca compreender, analisar e descrever como os empreendedores de startups tomam decisões sob incerteza com base na literatura estudada. (Cervo et al., 2007).

O método geral de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplos, por ser um método de pesquisa qualitativo que visa compreender a dinâmica presente em configurações individuais, sendo especialmente apropriado para novas áreas. No estudo de caso, a teoria é construída, o processo é fortemente interativo e muito próximo dos dados (Eisenhardt, 1989). O caso refere-se ao objeto de investigação que se consegue delimitar, e na presente pesquisa foram selecionadas quatro startups e analisadas 29 decisões sob incerteza.

No estudo de caso, a teoria resultante é geralmente um modelo testável e empiricamente válido. Geralmente combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações e podem ser usados para realizar vários objetivos: fornecer descrição, testar teorias ou gerar teorias (Eisenhardt, 1989). Desta forma, o estudo de caso se mostrou aderente para atender aos objetivos da presente pesquisa.

Para alcançar os objetivos propostos no capítulo 1 desse trabalho, foi elaborado o plano de análise de dados representado na Figura 03, que será detalhado na sequência.

Figura 1 - Plano de análise de dados

Fonte: elaborado pela autora

4.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Em uma investigação qualitativa, é muito importante definir os critérios da amostra, o método de pesquisa utilizado, realizar os procedimentos antes das entrevistas, descrever como será a coleta de dados, realizar o pré-teste e as entrevistas. A seguir, serão descritas as etapas com mais detalhe.

4.1.1 Critérios da amostra

A amostra foi intencional e escolhida por conveniência, ou seja, foram escolhidos empreendedores de startup que respeitassem os critérios de composição da amostra. Para Marconi e Lakatos (2009), as amostragens intencionais são aquelas onde o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, sem se preocupar com a representatividade dessas pessoas. Os entrevistados foram escolhidos por conveniência, de acordo com a disponibilidade, pelo relacionamento e conhecimento da pesquisadora.

a) Quem - critérios para composição da amostra:

1. Empreendedores que fundaram suas próprias empresas e estão atualmente

envolvidos no negócio: fundadores ou co-fundadores;

2. Poderão ser realizadas entrevistas individuais ou em grupo, desde que seja respeitada a condição de empreendedores fundadores da startup;
3. Startups que já tenham atingido a fase de escalonar o negócio, visando avaliar todas as fases de evolução das startups, sendo elas: descoberta, validação, eficiência e escala (Blank, 2007).
4. Startups que não ultrapassem 5 anos de sua fundação, para que as fases iniciais da startup, com forte presença das incertezas, estejam ainda presentes na memória do entrevistado.

b) Quantas – número de startups que compuseram a amostra:

A diretriz de amostragem para pesquisa qualitativa defendida por Cooper e Schindler (2011), é continuar fazendo a amostragem enquanto sua amplitude e profundidade de conhecimento da questão sob estudo estejam aumentando. O pesquisador pode parar quando não obtiver novos conhecimentos ou ideias.

Inicialmente, foram selecionadas 3 startups e realizadas as entrevistas no período de fevereiro a agosto de 2017, com o objetivo de compreender e caracterizar a startup, o empreendedor e identificar as decisões sob incerteza enfrentadas pelo empreendedor. Ao iniciar a análise dos dados, a pesquisadora observou a necessidade de aumentar a amplitude e profundidade de conhecimento da questão, conforme defendido por Cooper & Schindler (2011). Desta forma, foi selecionada mais uma startup e realizada a entrevista no mês de julho de 2018, juntamente com a realização de uma segunda fase de entrevistas com todos os empreendedores. Nesta segunda fase, foi utilizado na coleta de dados o método de *Critical Incident Technique* (CIT), Akinci (2014) para gerar teoria, onde o pesquisador ao mesmo tempo coleta, codifica e analisa seus dados. Em seguida, decide quais dados irá coletar e onde irá encontrá-los, de modo a desenvolver a teoria. O processo de coleta de dados é controlado pela teoria que emerge, seja ela substantiva ou formal.

Devido aos recursos disponíveis pela pesquisadora e aos prazos estabelecidos para a conclusão deste estudo, a amostra foi encerrada com um total de 4 startups e 29 decisões identificadas e analisadas, sem a certeza de se ter alcançado a saturação teórica de acordo com a teoria de Glaser e Strauss (1967). Notou-se entretanto, que não havia mais fatos novos surgindo em relação à pergunta de pesquisa deste trabalho, o que caracteriza que se atingiu um bom nível de cobertura.

c) Quantas vezes

Em geral, foram realizadas 2 a 3 entrevistas com cada um dos empreendedores, divididas em 2 fases, podendo ser presenciais ou via Skype, totalizando 11 horas de entrevistas. O resumo das entrevistas realizadas encontra-se no quadro abaixo, onde constam as informações por empreendedor, fases de coleta de dados e pesquisadores participantes. Como dados secundários, para dois entrevistados (E2 e E3), foram utilizadas apresentações realizadas no evento Decision Day, realizado pelo Núcleo Decide da FEA-USP, sob o tema: Decisão sob incertezas em startups, onde os empreendedores realizaram apresentação expositiva durante 30'min sobre as decisões sob incerteza mais relevantes enfrentadas por sua startup, como também foram realizadas entrevistas com duração de 1 hora, anteriores ao evento. Para garantir a confidencialidade dos entrevistados, foi utilizada a nomenclatura (E1, E2, E3 e E4) para identificar os empreendedores.

Quadro 6 - Resumo das entrevistas realizadas

ENTREVISTADO	COLETA DE DADOS	PESQUISADORES
E1	<p>1ª fase: Entrevistas – 23/02/17 e 11/04/17 (Skype/ Presencial + gravação) Local: Startup (CuboItaú)</p> <p>2ª fase: Entrevista: 23/07/2018 (Skype + gravação)</p>	<p>1ª fase: Viviane Menezes Prof. Leonardo Gomes (11/04/17)</p> <p>2ª fase: Viviane Menezes Prof. Abraham Yu</p>
E2	<p>1ª fase: Entrevista inicial – Ago/17 (Skype + gravação) Evento Decision Day 17 – 17/08/17 (Dados secundários – presencial + gravação)</p> <p>2ª fase: Entrevista: 13/07/2018 (Skype e gravação)</p>	<p>1ª fase: Viviane Menezes Prof. Abraham Yu</p> <p>2ª fase: Viviane Menezes</p>
E3	<p>1ª fase: Entrevista inicial – Ago/17 (Presencial + gravação) Local: Startup (Coworking) Evento Decision Day 17 – 17/08/17 (Dados secundários – presencial + gravação)</p> <p>2ª fase: Entrevista: 16/07/2018 (Presencial + gravação) Local: Startup (B2W)</p>	<p>1ª fase: Viviane Menezes Prof. Abraham Yu</p> <p>2ª fase: Viviane Menezes Prof. Abraham Yu Gabriel Venturim</p>
E4	<p>1ª fase: Coleta dados secundários – Jul/18 Startup sediada no InovaBRA</p> <p>2ª fase: Entrevista: 24/07/2018 (Skype + gravação)</p>	<p>1ª fase: Viviane Menezes</p> <p>2ª fase: Viviane Menezes Heloisa Hirano André Nardi</p>

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado para orientar as entrevistas foi o *Critical Incident Technique* (CIT), Akinci (2014), utilizado para capturar julgamentos intuitos em tomadas de decisão nos contextos organizacionais, sendo essencialmente um procedimento para coletar certos fatos importantes relacionados. Quem inicialmente propôs o método, Flanagan (1954), definiu ‘incidente’ como qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir que inferências e previsões sejam feitas sobre a pessoa que está realizando o ato. Desde sua primeira

conceptualização em 1954, o CIT tem sofrido mudanças pelos pesquisadores, mostrando uma evolução de observações diretas para auto-relato retrospectivo, e de análise de tarefas para examinar os conceitos psicológicos (Akinci, 2014). Uma definição apresentada por Chell (1998, p.56, citado por Akinci, 2014) é “O CIT é um procedimento de entrevista qualitativa que facilita a investigação de ocorrências significativas (eventos, incidentes, processos ou problemas) identificadas pelo respondente, observando-se a maneira como eles são gerenciados e os resultados em termos de efeitos percebidos, tendo como objetivo obter compreensão do incidente a partir da perspectiva do indivíduo, levando em consideração elementos cognitivos, afetivos e comportamentais”.

Desta forma, foi utilizado o método CIT para selecionar as principais decisões sob incerteza enfrentadas pelo empreendedor a partir do incidente crítico (evento no processo decisório que é saliente na memória do entrevistado), podendo o evento crítico ser um evento em qualquer fase de evolução da startup. Akinci (2014) sugere o uso do modelo “causa, curso e resultado” como um guia de entrevista fundamental, utilizando o CIT para ajudar o entrevistado a lembrar do incidente (decisão), juntamente com sua causa, curso e consequência. Para a presente pesquisa foi incluído o horizonte de tempo, elemento relevante para compreensão das decisões ao longo da evolução da startup. Sendo assim, para cada decisão foram identificados o horizonte de TEMPO, os eventos CAUSAS, os eventos no CURSO da decisão e os eventos CONSEQUENTES.

A justificativa da escolha do método está em função da aderência do método aos objetivos da pesquisa, pois segundo Akinci (2014), o CIT tem sido instrumental em coletar descrições funcionais e comportamentais de eventos ou problemas, determinando características que são críticas para aspectos importantes de um evento e se mostrou um método confiável e válido para estudar intuição qualitativamente em contextos organizacionais. Alguns motivos justificam a escolha do CIT para o entendimento de como foram tomadas as decisões sob incerteza dos empreendedores, em relação à utilização da racionalidade e da intuição:

Primeiro, o CIT não consiste em um conjunto rígido de regras sobre coleta de dados, proporcionando ao pesquisador flexibilidade para modificar e adaptar princípios para atender aos objetivos da pesquisa. Pode ser usado como um método indutivo que não requer hipóteses e pode ser acompanhado por abordagens interpretativas para análise de dados. Os padrões são formados à medida que emergem das respostas, permitindo ao pesquisador gerar conceitos e teorias. (Akinci, 2014).

Segundo, o foco é nos eventos críticos, incidentes ou fatores que ajudam a promover ou diminuir o desempenho efetivo de alguma atividade, ou a experiência de uma situação específica (Akinci, 2014). Esse recurso do CIT se encaixa melhor na investigação de relatos críticos das experiências de tomada de decisão intuitiva dos empreendedores de startups. Particularmente, o CIT pode ser empregado para estudar formas eficazes e ineficazes de fazer algo, fornecendo uma ferramenta adequada para explorar histórias organizacionais de sucesso e fracasso (por exemplo, "descrição sobre como tomaram as decisões, sejam elas de sucesso ou fracasso").

Em terceiro lugar, os participantes são questionados sobre eventos específicos baseados em suas experiências reais, e não sobre informações gerais ou opiniões. Desta forma, ao usar essa abordagem, são fornecidos detalhes ricos de experiências em primeira mão. Os participantes são convidados a relatar a partir de sua própria memória, os eventos específicos, e, portanto, os dados se originam diretamente das sequências reais dos participantes, num processo de pensamento com suas próprias palavras. (Akinci, 2014). Assim, o método CIT fornece uma rica fonte de dados, permitindo que os empreendedores determinem quais incidentes são os mais relevantes nas decisões sob incerteza ao longo da evolução da startup, e desta forma, forneçam um relato detalhado de suas próprias experiências. Consequentemente, o contexto é desenvolvido da perspectiva dos entrevistados e não forçado a opções pré-definidas como nas pesquisas quantitativas ou a partir de modelos ou quadros apresentados. Sendo assim, o CIT permite que significados e interpretações ricas sejam transmitidas dos participantes para os pesquisadores.

Apesar de muitas vantagens, o método CIT também apresenta limitações. Uma delas refere-se a possíveis imperfeições nos relatos dos entrevistados, como lembranças imperfeitas ou vieses. Como o método se baseia em eventos que são lembrados pelos respondentes e exige relato preciso e verdadeiro, a descrição do evento crítico pode levar o entrevistado a reinterpretar o incidente ocorrido com presença do viés de autosserviço (tendência de ter crédito pelo sucesso e não responsabilidade pelo fracasso) e efeitos de contraste (aumento ou diminuição da percepção e cognição como resultado da experiência de um estímulo de comparação de maior ou menor valor). Para minimizar este tipo de viés, o estudo deve ter como objetivo coletar incidentes efetivos e ineficazes (Akinci, 2014). Como o objetivo da pesquisa é avaliar como os empreendedores decidem sob incerteza, o entrevistado será estimulado a relatar como tomou as decisões sob incerteza, sejam elas de sucesso ou fracasso, para avaliar a utilização da racionalidade e da intuição ao longo das fases de evolução da startup.

Finalmente, segundo Akinci (2014), o método tem sido criticado em questões de confiabilidade e validade por alguns autores. Nesse sentido, uma fraqueza comum é que o pesquisador pode filtrar, interpretar erroneamente ou inconscientemente interpretar mal o respondente através da ambiguidade de certas palavras. Portanto, para obter boa validade na coleta de dados, é essencial que o pesquisador descreva o que se entende por incidente crítico e faça perguntas de acompanhamento para garantir que o entrevistado forneça um relato abrangente e detalhado do incidente em questão. Na presente pesquisa, no início da entrevista foi explicado o conceito do evento crítico, e ao final, as decisões selecionadas pelo método foram confirmadas em relação à sua relevância. Como exemplo, na entrevista do E1, uma decisão foi eliminada pelo respondente após esta análise.

Uma estratégia complementar utilizada, visando aumentar a validação dos dados, foi o envio das entrevistas após transcrição para a validação dos entrevistados por e-mail, com a identificação das decisões selecionadas, seu horizonte de tempo, causas, eventos em curso e consequências. Após a validação dos entrevistados, as transcrições das entrevistas foram enviadas a quatro pesquisadores do Núcleo Decide que participaram de alguma das entrevistas.

4.1.3 Procedimentos antes da entrevista

Na primeira fase das entrevistas, o objetivo é compreender e caracterizar a startup, o empreendedor e identificar as decisões sob incerteza enfrentadas por ele. Foram seguidos os seguintes procedimentos antes da entrevista:

- a) Foram realizadas pesquisas por informações secundárias sobre: o negócio, o mercado, a tecnologia, o empreendedor (e seus sócios, quando aplicável), os parceiros, clientes e fornecedores (quando possível). Analisados sites das startups, notícias, mídias, vídeos de entrevistas anteriores, LinkedIn, reportagens, blogs, conversas iniciais e semiestruturadas por mensagens e/ou telefone, entre outras fontes. Também foram levantadas possíveis publicações científicas e técnicas para uma compreensão mínima da startup, antes da visita. Com esses documentos, a entrevistadora pôde realizar um mapa com eventuais incertezas e decisões do empreendedor.

- Sobre o negócio, a entrevistadora levantou informações sobre o estágio atual de desenvolvimento: porte da empresa (número de sócios, funcionários, fornecedores, clientes), e principais mercados.
 - Empreendedor: levantada a trajetória profissional e científica do empreendedor, o que inclui levantar as ocupações e cargos anteriores, além das publicações.
- b) A entrevista foi agendada com o empreendedor que fundou sua própria empresa e está atualmente envolvido no negócio. Quando possível, foram entrevistados os outros sócios fundadores da startup, no intuito de minimizar os vieses. Para a presente pesquisa, tivemos em um dos casos, a presença do outro sócio fundador, o que ocorreu na 2ª entrevista da 1ª fase da startup 1, além da presença do empreendedor 1, presente em todas as entrevistas.
- c) Quando possível, foram realizadas visitas às instalações da startup. Na presente pesquisa, foram possíveis as visitas às instalações das startups 1 e 3.
- d) Procurou-se levantar as seguintes fontes de informações secundárias junto a startup: notícias, reportagens, apresentações para investidores, entre outros documentos.
- e) Verificou-se a possibilidade de gravar a entrevista, o que ocorreu em todas as entrevistas. Após a entrevista, foram realizadas as transcrições.

Com base nos procedimentos realizados antes da entrevista, as informações levantadas puderam preencher a caracterização inicial da startup e do empreendedor, dando pistas quanto à ideia, contexto e possíveis decisões sob incerteza enfrentadas pelo empreendedor. Na caracterização inicial da startup, as seguintes informações foram coletadas: nome da empresa, fundação (ano/mês), porte da empresa (empreendedor (es) fundador(es), sócios após estabelecimento do negócio, número de funcionários, número de fornecedores, número de clientes), mercado atuante e uma breve caracterização da empresa.

Para a caracterização inicial do empreendedor, foram levantadas as seguintes informações: nome do empreendedor, idade do empreendedor, principal função na empresa, dedicação semanal à empresa, formação, publicações, uma breve descrição da

trajetória profissional, experiência anterior com startup (quantas startups e por quanto tempo), experiência prévia no mercado que a startup atua (quanto tempo de experiência).

As informações que não foram coletadas através das fontes secundárias referentes à caracterização inicial da startup e do empreendedor, foram solicitadas ao início da entrevista.

4.1.4 Coleta de dados: pré-teste e entrevistas

A coleta de dados será obtida a partir da realização de entrevistas, no qual o empreendedor será informado dos objetivos da pesquisa, da confidencialidade dos dados e da possibilidade de acesso aos resultados ao final da pesquisa. As entrevistas serão realizadas conforme roteiro de entrevista estruturada, disponibilizado no apêndice deste trabalho.

Neste estudo, a unidade de análise foi o indivíduo, portanto, uma técnica de entrevista individual semiestruturada com os empreendedores foi utilizada para reunir relatos retrospectivos dos empreendedores sobre as decisões sob incerteza enfrentadas. As decisões sob incerteza caracterizam-se como decisões mais relevantes que o empreendedor tenha participado como protagonista, com o poder de mudar o rumo da startup, como a adoção de nova tecnologia, definição de mercado, sócios, investidores, área de atuação, etc. Vale ressaltar que o interesse da pesquisa são decisões realizadas no passado, não sendo abordadas, portanto, decisões que estavam em curso.

Foram realizadas duas fases de entrevistas. O objetivo da primeira fase foi conhecer a história da startup, mas principalmente ter uma maior compreensão das decisões sob incerteza tomadas pelo empreendedor. Deve-se entender como surgiu a ideia do negócio, qual oportunidade estava sendo buscada, em qual mercado, cliente, tecnologia e comercialização da inovação. Nesta fase, é importante ouvir o empreendedor relatar a decisão e procurar ajudar a focar na decisão em questão e como ela foi tomada, ou seja, qual estratégia de decisão foi utilizada, interpretando se utilizou a racionalidade e/ou a intuição, porém tendo o cuidado de, neste momento, não informar o interesse específico da pesquisa, evitando possíveis vieses do entrevistado. Nesta fase, a pesquisadora ganha maior conhecimento e profundidade sobre a startup e as decisões sob incerteza enfrentadas pelo empreendedor.

Caso o empreendedor tenha dificuldades em recordar as principais decisões sob incerteza enfrentadas, as perguntas apresentadas no roteiro de entrevista (localizadas no

apêndice) podem ser utilizadas para guiar o entrevistado. Elas podem não ser utilizadas durante as entrevistas, podem ser utilizadas apenas em alguns dos aspectos (oportunidade de negócio, mercado, cliente, tecnologia e comercialização da inovação), como também podem ser utilizadas durante toda a entrevista. O mais importante, porém, é estimular que as decisões sejam apresentadas espontaneamente pelo empreendedor.

Após a análise dos dados secundários, conclusão das entrevistas e transcrições, foi finalizada a primeira fase das entrevistas, sendo possível criar uma linha do tempo da startup com as principais decisões identificadas pelo entrevistado. A linha do tempo foi um material intermediário que serviu de apoio à pesquisadora para guiar as entrevistas da segunda fase. Um ponto importante a ressaltar foi o intervalo de tempo entre a realização das entrevistas da primeira e segunda fases: tempo aproximado de 1 ano. Como preparação para a segunda fase, a pesquisadora ouviu novamente as gravações das entrevistas, vídeos e aprimorou a linha do tempo com as principais decisões do empreendedor.

Na segunda fase das entrevistas, os objetivos foram: formalizar a caracterização inicial da startup e do empreendedor, realizada anteriormente através das fontes secundárias e primeira fase das entrevistas; confirmar as principais decisões sob incertezas enfrentadas pelo empreendedor; e identificar horizonte de tempo e eventos (causa, curso e consequentes) da decisão.

Foi utilizado o método de *Critical Incident Technique* (CIT), Akinci (2014) para orientar a entrevista: a partir do incidente crítico (o evento no processo decisório saliente na memória do entrevistado), foram selecionadas as principais decisões sob incertezas enfrentadas pelo empreendedor. Em seguida, para cada decisão foram identificados os eventos CAUSAS, os eventos no CURSO da decisão e os eventos CONSEQUENTES.

Importante esclarecer ao entrevistado que o “evento crítico” impõe uma tomada de decisão ou um posicionamento, podendo inclusive representar ameaça à existência da startup, e reforçar o conceito das decisões sob incerteza: decisões mais relevantes que o empreendedor tenha participado como protagonista, com o poder de mudar o rumo da startup, como a adoção de nova tecnologia, definição de mercado, sócios, investidores, área de atuação, etc.

De acordo com Akinci (2014), foi utilizado um modelo básico de “causa, curso e resultado” como um guia de entrevista fundamental. A pesquisadora acrescentou o “horizonte de tempo” como elemento adicional ao modelo básico para avaliar as decisões e fases de evolução da startup. As seguintes perguntas foram utilizadas para investigar os

detalhes da decisão: quando essa decisão ocorreu (horizonte de tempo); quais foram os eventos que levaram à decisão (causa); quais foram as ações tomadas pelas pessoas envolvidas (curso); e qual foi o resultado em termos de efeitos percebidos? (consequência).

No início da entrevista é importante apresentar o quadro abaixo sem as informações preenchidas, visando confirmar, através do incidente crítico na memória do entrevistado, quais realmente foram as decisões sob incerteza mais relevantes, seus eventos causas, curso e consequências.

Apesar da pesquisadora já ter identificado e registrado na linha do tempo as principais decisões sob incerteza tomadas pelo empreendedor na primeira fase das entrevistas, foi importante deixar o entrevistado sozinho recordar o “evento crítico” que impôs uma tomada de decisão, visando confirmar e reunir informações sobre as decisões sob incerteza mais relevantes enfrentadas pelos empreendedores. A pesquisadora apenas suportava com as informações adicionais já fornecidas previamente, com o objetivo de ajudar o entrevistado e confirmar as informações.

Neste momento, não foi informado que o estudo visava identificar a utilização da racionalidade e da intuição nas decisões sob incerteza, visando evitar possíveis vieses dos entrevistados. Logo, não realizar perguntas diretas sobre a utilização da racionalidade analítica ou intuição, deixando o entrevistado relatar como tomou a decisão e o pesquisador apenas direciona para a decisão em questão (Calabretta et al., 2017).

Quadro 7 - Modelo quadro resumo das entrevistas

Decisão	
Horizonte de TEMPO	
Eventos CAUSAS	
Eventos em CURSO	
Eventos CONSEQUENTES	
CONCLUSÕES FINAIS DO EMPREENDEDOR	

Fonte: Elaborado pela autora

Ao término da entrevista, registrar as conclusões finais do empreendedor. Apenas neste momento, abordar diretamente quanto à utilização da intuição e racionalidade analítica em suas decisões. Esta estratégia objetiva avaliar possíveis alterações no

discurso observado pelo pesquisador e no discurso apresentado pelo entrevistado ao tomar conhecimento sobre este interesse da pesquisa.

a) Pré-teste

Para avaliar o roteiro de entrevista foi realizada uma entrevista de pré-teste, o que permitiu ajustes no material e no comportamento da pesquisadora para que as entrevistas atingissem o resultado esperado pela pesquisa. O pré-teste tem o objetivo de avaliar possíveis erros na aplicação do instrumento e sua validade para que sejam atingidos os objetivos propostos da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2009). Foi realizado o pré-teste do roteiro de entrevista com uma pequena amostra da população antes de utilizá-lo amplamente na pesquisa. Desta forma, foi possível avaliar a quantidade e qualidade das perguntas, sequência, duração da entrevista e comportamentos do entrevistado e pesquisadora. O pré-teste foi realizado com um empreendedor que atua na área de alimentos e, portanto, não poderia ser considerado na amostra da pesquisa em função da startup não ser de base tecnológica.

b) Entrevistas

Em geral, foram realizadas 2 entrevistas com cada empreendedor selecionado, e as entrevistas duraram aproximadamente 1 hora, sendo todas gravadas para transcrição. Para cada startup estudada foram identificados os incidentes críticos, ou seja, as decisões sob incerteza mais relevantes tomadas pelos empreendedores. Desta forma, o estudo produziu 29 incidentes críticos (decisões) utilizáveis que serviram como unidade de análise. Após finalizada a 2ª fase das entrevistas, todas as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora para a ferramenta “Microsoft Excel”. Os dados (decisão, horizonte de tempo, causa, curso e consequência) foram validados por e-mail pelos empreendedores. Caso alguma informação não tenha sido adequadamente mapeada, o entrevistado realizou os ajustes necessários e retornou à pesquisadora.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra para este estudo foi composta por 4 startups de base tecnológica, sendo entrevistados seus respectivos empreendedores fundadores, sendo os 4 empreendedores

selecionados conforme os critérios de composição da amostra descritos anteriormente. Nessa etapa, foi caracterizada a amostra da pesquisa:

I. Sobre a startup:

- Identificação da startup participante – fundação, mercado atuante; e
- Representatividade da startup para a amostra - número de: empreendedores fundadores, sócios após estabelecimento do negócio, parceiros após estabelecimento do negócio, funcionários, fornecedores e clientes.

II. Sobre o empreendedor entrevistado (fundador da startup, atuante no negócio):

- Idade;
- Função principal na startup;
- Tempo de dedicação na empresa; e
- Escolaridade.

III. Sobre as decisões sob incerteza selecionadas, através do método CIT:

- Selecionadas ‘n’ decisões, conforme identificadas pelo entrevistado como relevantes;
- Horizonte de tempo considerado na decisão estratégica;
- Eventos causa, curso e consequência.

4.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguiu uma abordagem de análise de conteúdo qualitativa, iterativa e indutiva (Cooper e Schindler, 2011; Corbin & Strauss, 1990; Calabretta et al., 2017). Este tipo de pesquisa se fundamenta na análise dos dados, a partir dos significados compreendidos pelo pesquisador (Cooper e Schindler, 2011). Para Van Maanen (1979), os dados desenvolvidos pelos métodos qualitativos iniciam quando se coloca parênteses em torno de um domínio espacial e temporal no mundo social. Define-se o território para modelar as descrições que são basicamente mapas do território. Esses mapas são lidos e interpretados pelo investigador. Portanto, fazer descrições é o ato fundamental da coleta de dados do estudo qualitativo. Os mapas são produtos gerados pelo território e pela reflexão do pesquisador.

Os dados foram interpretados através de um processo sistemático de codificação e identificação de temas e padrões, através de várias iterações entre os dados e literatura anterior. As etapas da análise de dados foi baseada em Calabretta et al. (2017).

Etapa 1: *Compreender com maior profundidade cada decisão sob incerteza, suas causas, curso, consequência e horizonte de tempo em cada caso.* Através do método *Critical Incident Technique* (CIT), Akinci (2014), as principais decisões sob incertezas foram selecionadas a partir do incidente crítico (o evento no processo decisório saliente na memória do entrevistado). Esta análise se iniciou mergulhando nos dados empíricos, lendo cuidadosamente as entrevistas transcritas, ouvindo novamente partes dos áudios das entrevistas e combinando-as com dados secundários, como vídeos, reportagens, notas de campo e a linha do tempo das decisões elaborada na primeira fase das entrevistas.

Etapa 2: *Identificar os mecanismos de tomada de decisão (intuição e racionalidade) utilizados em cada decisão e registrar as evidências.* Foram utilizadas as definições de Calabretta et al. (2017) para detectar o uso de intuição e racionalidade nas decisões, a partir dos relatos dos entrevistados. Foi considerada a tomada de decisão dos entrevistados como intuitiva quando apresentou uma ou mais das seguintes características: inconsciente, rápido, utilização de action scripts (gatilhos), utilização de simulação mental, através de reconhecimento de padrão, envolver feeling e emoção. Por outro lado, foi considerada a tomada de decisão como racional quando apresentou uma ou mais das seguintes características: coleta abrangente de informação, uso de análise formal, uso de procedimentos estruturados, uso de lógica, e uso de cognição consciente. Esta etapa foi identificada como análise da decisão: intuição e racionalidade. Foi utilizado como código para facilitar a identificação, os termos atirar/ mirar, quando foi identificada primeiro a utilização da intuição e em seguida, da racionalidade; mirar/ atirar, quando foi identificada primeiramente a utilização da racionalidade e em seguida da intuição; mirar, quando apenas a racionalidade foi utilizada e atirar, quando apenas a intuição foi utilizada.

Etapa 3: *Identificar em qual fase de evolução da startup se posiciona cada decisão estudada.* As fases de evolução da startup foram classificadas baseadas em Blank (2007): descoberta, validação, eficiência e escala. Esta etapa foi identificada como decisões no horizonte de tempo x fases de evolução da startup.

Etapa 4: *Relacionar as fases de evolução da startup e a análise da decisão (intuição e racionalidade) utilizada em cada decisão nos casos estudados.* Os dados

levantados nas etapas 2 (análise decisão: intuição e racionalidade) e 3 (fase da startup), além da decisão e sua descrição, foram agrupados em colunas para análise de possível relação entre eles. Esta etapa foi identificada como análise da decisão (intuição e racionalidade) x fases da startup.

Etapa 5: *Identificação de possível padrão entre as fases de evolução da startup e a análise da decisão (sequência intuição e racionalidade) em todas as decisões estudadas.* Nesta etapa, primeiramente as informações foram organizadas de uma forma gráfica para facilitar a identificação da relação entre as variáveis e possíveis padrões emergirem. As decisões foram organizadas seguindo uma linha do tempo, e as decisões D1 a Dn de cada startup foram representadas em círculos. Cada círculo (decisão) foi preenchido de acordo com a análise da decisão (sequência intuição e racionalidade), sendo eles: intuição-racionalidade, racionalidade-intuição ou apenas uma delas. Finalizando a representação gráfica, abaixo da linha do tempo das decisões, foi posicionada uma barra com as fases de evolução da startup, respeitando o posicionamento de cada decisão em sua respectiva fase. As fases de evolução da startup foram identificadas como: fases iniciais (descoberta e validação) e fases finais (eficiência e escala), visando facilitar a identificação de padrões. Em seguida, foi realizada uma análise numérica para identificação de padrões: fases iniciais (descoberta e validação) utilizam sequência intuição-racionalidade (atirar/mirar) e fases finais (eficiência e escala) utilizam sequência racionalidade-intuição (mirar/atirar). Foram identificadas também as decisões tomadas que não se adequavam ao padrão sugerido de análise.

A abordagem adotada para analisar os dados da entrevista foi consistente com a metodologia utilizada em estudo semelhante, sendo uma das marcas registradas da CIT, sua utilização na formação de categorias como resultado da análise dos dados (Akinci, 2014). De acordo com o procedimento CIT, a pesquisadora identificou padrões emergindo dos dados e criou um esquema de categorização de acordo com o resultado das entrevistas. Os dados foram então agrupados sob rótulos (isto é, códigos) quando os padrões começaram a emergir entre os conceitos e foram interpretados à luz da teoria existente, quando aplicável.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados desta pesquisa. Inicialmente, será feita a caracterização das startups e empreendedores entrevistados e, em seguida, será apresentada uma descrição da startup e da trajetória profissional de cada entrevistado. Na subseção seguinte, será realizada a descrição das decisões das 4 startups, num total de 29 decisões, sendo apresentada para cada decisão: horizonte de tempo, eventos causas, eventos em curso e eventos consequentes.

Em seguida, será apresentada a análise de conteúdo das entrevistas, onde serão explicados os resultados obtidos com a pesquisa e a relação com a parte teórica discutida neste trabalho, a fim de identificar padrões nos processos de tomada de decisão (intuição e racionalidade), como também da relação com as fases de evolução das startups.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS STARTUPS E EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS

Para realizar esta pesquisa, foram entrevistados 4 empreendedores. Não serão revelados os nomes dos entrevistados, nem os nomes das startups para preservar suas identidades e manter a privacidade das informações. Serão utilizados os códigos de S1 a S4 para nomear as startups, E1 a E4 para nomear os empreendedores e D1 a D9 para identificar as decisões sob incerteza.

O Quadro 8 apresenta as informações sobre a caracterização das startups, com sua identificação: mercado atuante, fundação (mês/ano) e representatividade da startup para a amostra: quantidade de empreendedores fundadores, sócios após estabelecimento do negócio, parceiros após estabelecimento do negócio, funcionários, fornecedores e clientes.

Quadro 8 - Caracterização das startups

CARACTERIZAÇÃO STARTUP	STARTUP 1	STARTUP 2	STARTUP 3	STARTUP 4
MERCADO ATUANTE	Plataforma de Parcerias	Transporte e logística	Market Intelligence	Cybersecurity
FUNDAÇÃO (MÊS/ANO)	Jan-14	Dez-14	Mar-16	Jun-16
Nº EMPREENDEDORES FUNDADORES	2	1	3	2
Nº SÓCIOS APÓS ESTABELECIMENTO DO NEGÓCIO	3	2	3	1
Nº PARCEIROS APÓS ESTABELECIMENTO DO NEGÓCIO	20.000 estabelecimentos	4	0	19
Nº FUNCIONÁRIOS	30	50	2 a 10	4
Nº FORNECEDORES	12	100	-	4
Nº CLIENTES	35 empresas / cerca de 70.000 colaboradores (vidas)	cerca de 100	9	mais de 100

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 9 apresenta as informações sobre a caracterização dos empreendedores E1 a E4 entrevistados. Foram coletadas as seguintes informações: idade, principal função na empresa, dedicação semanal na empresa, formação, publicações, experiência anterior com startup (quantas e por quanto tempo) e experiência prévia no mercado que a startup atua (quanto tempo de experiência).

Quadro 9 - Caracterização dos empreendedores entrevistados

CARACTERIZAÇÃO EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR 1	EMPREENDEDOR 2	EMPREENDEDOR 3	EMPREENDEDOR 4
IDADE	40 a 49 anos	Hoje, com 50	18 a 29 anos	30 a 39 anos
PRINCIPAL FUNÇÃO NA EMPRESA	Co-Founder	Founder & CEO	Cofounder e CEO – Vendas e Negócios	Co-founder & CEO
DEDICAÇÃO SEMANAL NA EMPRESA	Parcial - média 10 horas semanais	Integral	Integral	Integral
FORMAÇÃO	Especialização	Mestrado	Superior Completo	Especialização
PUBLICAÇÕES	Não	Sim	Sim	Sim
EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM STARTUP	Não	Sim (1) - 6 meses	Não	Sim (1) - 2 anos e 11 meses
EXPERIÊNCIA PRÉVIA	TI (15 anos)	Logística e Transporte (30 anos)	Não	Mercado de Tecnologia (20 anos)

Fonte: Elaborado pela autora

5.1.1 Descrição das startups e empreendedores

Para cada startup e entrevistado, será realizada uma breve caracterização conforme informações descritas acima.

5.1.1.1 Startup S1 e Empreendedor E1

A Startup S1 é uma plataforma de parcerias que funciona como intermediador entre empresas/ funcionários e estabelecimentos (farmácias, academias, escolas de inglês, lojas, restaurantes). Uma plataforma eletrônica que conecta empresas aos parceiros e atende ao uso cotidiano dos seus funcionários. É uma solução que viabiliza a criação de um programa com parcerias estratégicas, onde seus colaboradores localizam estabelecimentos conveniados através de pesquisa por geolocalização, segmento de atuação ou de sugestões dos seus colaboradores, com mais eficiência e visibilidade na gestão das parcerias. Os colaboradores ainda ajudam a ampliar e melhorar seus convênios corporativos com sugestões e avaliações.

O Empreendedor E1 é um experiente coordenador de tecnologia da informação com uma história demonstrada de trabalho na indústria de varejo. Hábil na transformação digital, experiência do usuário, CRM, varejo, pagamentos móveis e metodologias ágeis. Profissional com grande experiência em gestão de programas e projetos. Há 8 anos é *Digital IT Coordinator* em Empresa de Shopping Center, fundou a Startup E1 em Jan/2014 e trabalhou em consultorias por quase 5 anos.

5.1.1.2 Startup S2 e Empreendedor E2

A Startup S2 é um ‘*marketplace*’ de cargas e caminhoneiros. Uma plataforma eletrônica que conecta motoristas de caminhões às cargas da indústria, comércio e transportadoras que precisam ser transportadas. É uma solução completa para se encontrar, contratar e gerenciar caminhões e motoristas autônomos, com mais eficiência e visibilidade na gestão do processo.

O Empreendedor E2 é um empresário do setor de logística, transportes e tecnologia - *founder & CEO* da Startup 2. Foi sócio e presidente executivo de empresas

líderes em transporte rodoviário de cargas e logística para a região centro oeste do país, empresas onde atuou por 30 anos. Foi Diretor de Marketing do S.E. Palmeiras por 2 anos e Professor de "Marketing Estratégico" dos cursos de Pós-Graduação em Marketing do CECUR por 4 anos.

5.1.1.3 Startup S3 e Empreendedor E3

A Startup S3 é uma startup de inteligência e engajamento geolocalizado para aplicativos que tem a missão de gerar maior engajamento e retenção dos usuários de aplicativos através da geolocalização. Desta forma, a empresa pode ter maior engajamento com seu usuário utilizando a tecnologia O2O (*online to offline*) que conecta o mundo mobile com a vida real. É possível saber quando, como e onde o usuário se comporta por meio da análise de dados de geolocalização e enviar notificações para os clientes dos aplicativos com ações promocionais.

O Empreendedor E3 é um empresário do setor de inteligência de marketing. É um dos co-fundadores da startup 3 e atua no Núcleo de Empreendedorismo da USP (NEU). Trabalhou em empresas de consultoria e realiza trabalhos voluntários desde 2007.

5.1.1.4 Startup S4 e Empreendedor E4

A Startup S4 é uma plataforma de software (SaaS) para conscientização de segurança com simulações e educação contínua. A solução simula *phishing* [e variações], treina pessoas, mensura informações e analisa resultados sobre qualquer tipo de *phishing* e *SMiShing*, reduzindo os riscos de *cybersecurity* para pessoas e empresas. É uma plataforma de *cybersecurity* focada em pessoas e realiza campanhas de conscientização de forma automatizada, contínua e eficaz, através de simulações de *phishing*, passagem de conhecimento via *microlearning* e acompanhamento online dos resultados, reduzindo o risco de fraudes digitais.

O Empreendedor E4 tem mais de 17 anos de experiência nos mercados de cibersegurança, segurança de TI, antifraude e serviços gerenciados. É fundador e CEO da startup 4 desde Junho/ 2016 e professor do IPPG desde Janeiro/ 2007. Foi CEO de startup anterior de segurança de TI entre Julho/13 a Maio/16 e ocupou cargos corporativos como o de Diretor Comercial por 11 anos.

5.2 DESCRIÇÃO DAS DECISÕES

Para cada decisão sob incerteza identificada nas entrevistas da 2ª fase, será realizada uma breve descrição do horizonte de tempo, eventos causas, eventos em curso e eventos consequentes. Ao todo foram estudadas 29 decisões, distribuídas da seguinte forma: startup 1 (8 decisões), startups 2 (6 decisões), startups 3 (8 decisões) e startups 4 (7 decisões).

Ao final da entrevista foi informado o interesse da pesquisa sobre os mecanismos de tomada de decisão (racionalidade e intuição) nas tomadas de decisão, e realizada uma breve explicação dos conceitos de racionalidade e intuição considerados na pesquisa. O objetivo desta fase foi buscar um alinhamento conceitual, principalmente em virtude das diferentes interpretações dos termos para cada entrevistado. Após esta etapa, foram registradas as conclusões finais do empreendedor.

Os conceitos apresentados para racionalidade e intuição foram, segundo Calabretta et al., (2017), quando apresenta uma ou mais características:

- Racionalidade: coleta abrangente de informação, uso de análise formal, uso de procedimentos estruturados, uso de lógica, e uso de cognição consciente.
- Intuição: o julgamento é intuitivo quando pelo menos uma das características ocorre: inconsciente, rápido, utilização de *action scripts* (gatilhos), utilização de simulação mental, através de reconhecimento de padrão, envolve feeling e emoção. (Calabretta et al., 2017)

5.2.1 Decisões Startup 1 - 8 decisões

Decisão 1	Ideia do negócio
Horizonte de TEMPO	Em 2013 tiveram a ideia (E1 e E1.2) e buscaram informações de como montar o negócio. Inquietação durou 1 ano.
Eventos CAUSAS	Percepção do mercado e incômodo de trabalhar no mundo corporativo – modelo de trabalho. Percebiam diversas oportunidades ao mapear processos ERP que eram desperdiçadas e tinham vontade de empreender.

Eventos em CURSO	<p>Nos encontros sociais conversavam sobre as ideias. Começaram com listas de ideias e encontros semanais. Visavam sair da rotina, criar variações, conexões e oportunidades.</p> <p>Mudaram da ideia do ‘Prato do Dia’ para ‘Gestão de benefícios empresariais’ (incidente crítico).</p> <p>Final/2013 – Entrada de novo sócio (E1.3) / Montaram Canvas / Abriram a empresa, definiram regras de cotas/ Realizaram pesquisas no LinkedIn (tabularam resultados) e tiveram altos custos com advogado.</p>
Eventos CONSEQUENTES	Jan/14 – Abriram a empresa. Decidiram qual seria o negócio e formalizaram: Gestão de benefícios empresariais
Decisão 2	Investidores Anjo. Convencer uma pessoa do seu networking que aquela ideia daria certo!
Horizonte de TEMPO	Final/ 2013 – Jun/2014
Eventos CAUSAS	Precisavam de dinheiro para investir na empresa: software, MKT, contratações, salários.
Eventos em CURSO	<p>Tinham várias possibilidades e escolheram o Capital Angels. Seria difícil Venture Capital porque a startup não estava rodando, não tinham clientes.</p> <p>Começaram a listar quem poderiam ser os anjos. Contrato mútuo conversível de cotistas. Tinham apenas um PPT “<i>Vamos para as cabeças, num PPT de uma forma visual, com uma super apresentação que vende o que queremos</i>” Criaram um pitch.</p> <p>Definiram cotas da empresa para os investidores x% vale y. Incerteza quanto ao pagamento das parcelas dos investidores anjos.</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>“<i>As pessoas (pessoas físicas) acreditaram no PPT! Incrível!</i>”</p> <p>Perceberam o real valor e confiaram neles nas 3 primeiras apresentações. Investidores acreditaram e financiaram a ideia.</p>
Decisão 3	Plataforma - Formar a rede de empresas/ estabelecimentos e precificar
Horizonte de TEMPO	<p>~ Agosto/14 - Iniciaram cadastro dos parceiros em Excel. Iniciaram com material básico para cadastrar posteriormente na plataforma</p> <p>Outubro/14 - lançaram a plataforma.</p>
Eventos CAUSAS	Necessário criar a rede de empresas e estabelecimentos para a startup iniciar a operação

Eventos em CURSO	<p>Imaginaram modelo SaaS para ganhar dinheiro “dormindo” onde os clientes assinariam e utilizariam (venda por internet), porém descobriram que venda não é automática. Testaram hipótese, mas não parou de pé.</p> <p>Eles precisaram fazer vendas consultivas, tinham que chegar na pessoa certa e afinar o discurso.</p> <p>Para formar a rede criaram empresas “ainda não clientes” e foram cadastrando os estabelecimentos.</p> <p>Não sabiam precificar por conta do tamanho das empresas. Tentativa e erro. Até acertar, erraram muito.</p>
Eventos CONSEQUENTES	Jan/ 15 - Início da rede inicial de empresas e estabelecimentos. Em 2014 fecharam com 8 clientes (empresas pagantes).
Decisão 4	Criação de produto (MVP) / Desenho da solução – sistema. Criar solução internamente ou contratar?
Horizonte de TEMPO	Out/2015 – MVP pronto – lançamento da plataforma
Eventos CAUSAS	Estruturar a empresa – criação do produto
Eventos em CURSO	<p>Pagaram 2 desenvolvedores de tecnologia. E1.4 (especialista em back-office) chegou como solução, aceitaram e seguiram.</p> <p>Acabou virando sócio em Jan/15. Contratarem para front-end. Todos tinham ainda vínculo de trabalho.</p>
Eventos CONSEQUENTES	MVP pronto – plataforma
Decisão 5	Decisão: como vender para RH de grandes empresas e como chegar até o RH?
Horizonte de TEMPO	<p>Jan/15 – Jul/15</p> <p>Julho/15 - 1ºs clientes captados</p>
Eventos CAUSAS	Começar a captar clientes e vender
Eventos em CURSO	<p>Nov/2014 – começar a vender (Via LinkedIn foram criando a base, um CRM mínimo para apresentar). Começaram a marcar reuniões e apresentar (ex.: TAM)</p> <p><i>“Atacamos de tudo um pouco. Tentativa e erro”</i></p> <p>Vontade de vender, mas o produto ainda não estava pronto.</p>
Eventos CONSEQUENTES	Definição de estratégias e alinhamento de discurso

Decisão 6	Entrada da startup no Cubo - ItauUnibanco
Horizonte de TEMPO	Ano 2016 – ano de vender e aparecer
Eventos CAUSAS	Cubo interessado na startup
Eventos em CURSO	<p>E1.2 e E1.3 entraram de cabeça (trabalhando em casa) e precisavam de back-office para equipe cadastrar base.</p> <p>Começaram num pequeno co-working.</p> <p>Conseguiram ser selecionados e ganharam uma excelente casa de exposição, networking e colaboração (Cubo - 55 startups). Eventos de RH, Logística (oportunidade de fazer <i>pitch</i> de graça, só pagavam para estar no Cubo).</p> <p><i>Souberam por acaso sobre o Cubo, arriscaram e deu certo.</i></p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Ganho de marketing e exposição</p> <p>Aumento do número de clientes. Começaram a ter uma carteira de cliente. “<i>Leads</i> caíam no colo”</p>
Decisão 7	Mudança do nome da empresa
Horizonte de TEMPO	<p>~ + 8 meses de estudo de marca</p> <p>~ Out/17 - Jun/18</p>
Eventos CAUSAS	Marca só conversava com RH. Precisava de marca fantasia para projeção internacional
Eventos em CURSO	<p>Plataforma que entrega para os parceiros e colaboradores;</p> <p>Mudança em função da percepção da operação. Percepção surgiu ao longo de meses a partir de conversas com clientes e novo funcionário de Design confirmou esta percepção;</p> <p>Trabalho de estratégia de posicionamento da marca;</p> <p>Nova plataforma, saíram do MVP.</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Conteúdo de marketing mais profissional, comunicação digital, e-mail marketing;</p> <p>Produto e <i>back-office</i> mais profissional.</p>

Decisão 8	Largar as empresas CLT e entrar de cabeça no negócio
Horizonte de TEMPO	2014 – vendeu muito mal, ciclo de vida muito alto; Jan/15 – E1.2 e E1.3 dedicação 100% à empresa; 2015 – entrou mais 1 anjo que ajudou a estruturar melhor a empresa;
Eventos CAUSAS	Necessidade de dedicação dos sócios à empresa.
Eventos em CURSO	E1.4 foi trabalhando como <i>freelancer</i> . Saiu da empresa em Dez/17; Entrada do E1.5 (contador) como sócio. Contratou mais pessoas para fazer cadastramento das redes; Começaram a ter muitas indicações de estabelecimentos, porém não tinham equipe para cadastrar... reclamações.
Eventos CONSEQUENTES	Entrada do E1 100% dedicado à empresa prevista para Ago/18.
CONCLUSÕES FINAIS do EMPREENDEDOR 1	DESCOBERTA - 1 ano e meio – tudo no feeling (sem base, achando que estavam fazendo certo). Suposições – “quebraram a cara”. Depois começaram a criar indicadores e métodos. VALIDAÇÃO - A partir do 2º ano estavam “ <i>mais analíticos mas ainda com baixo nível de maturidade</i> ”. Morreram quase 2 vezes. “ <i>Mesmo aplicando estratégias mais estruturadas, os resultados não eram imediatos</i> ”. Foram buscar mais investidores; EFICIÊNCIA – Precisavam ter gente boa no back-office, vendas, desenvolvimento. ESCALA – Já filtravam melhor o tipo de cliente a ser visitado.

5.2.2 Decisões Startup 2 - 6 decisões

Decisão 1	Se deveria seguir com a ideia de criar uma plataforma para “x” serem contratados a partir de smartphones
Horizonte de TEMPO	<p>Out/11 - IDEIA (Visita técnica ao Vale do Silício com grupo de empresários). Verbalizou pela primeira vez o conceito da startup.</p> <p>Jul/12 – PROJETO – Registro do conceito no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) / Contratação de empresa para desenvolver 1ª versão do aplicativo</p>
Eventos CAUSAS	<p>Propenso a enfrentar mais desafios e mudar de ambiente profissional. Não estava feliz profissionalmente e desmotivado com ambiente tóxico e pouco criativo.</p>
Eventos em CURSO	<p>Ideia era tida inicialmente como uma grande maluquice. Contou ideia para irmão que imediatamente refutou;</p> <p>Neste período não haviam “x” que utilizavam smartphones e pesquisa com amigos concluiu que jamais utilizariam;</p> <p>Existia ambiente nos EUA (Vale do Silício / Universidade Stanford) que afirmava que smartphones teriam preços mais baratos, como também previsão de que pessoas que precisavam se comunicar em longas distâncias e tivessem necessidade de mobilidade mais simples, utilizariam o smartphone.</p> <p>Apesar das incertezas, confiou nas projeções que smartphones iriam se popularizar no ímpeto de empreender;</p> <p>Presidente executivo de uma grande transportadora de empresa familiar. Cargo e carreira confortáveis e se resolvesse empreender e desse errado, teria jogado fora carreira de 30 anos, sólida e reconhecida;</p> <p>Realizou estudos prático pessoais: comprou 20 smartphones para caminhoneiros utilizarem;</p> <p>Visita ao Vale do Silício, palestras, insights;</p> <p>O que pesava contra esta decisão eram os amigos que não haviam se aprofundado no estudo e tinham pré-conceito em relação ao setor, considerando que daria errado;</p> <p>Contratou consultoria para realizar 1º estudo sobre desafios e oportunidades visando colocar projeto de pé. Existiam muitos desafios, porém enormes oportunidades.</p> <p>Começou a apresentar estudo para potenciais investidores (Ex: mentor Endeavor) e ideia foi amadurecendo;</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Decidiu transformar a IDEIA em PROJETO;</p> <p>Mais feliz pois passou de empreendedor interno à empreendedor público: “Saí da garagem para o mundo”.</p>
Decisão 2	Sair da empresa familiar para empreender

Horizonte de TEMPO	<p>Jul/12 – Decidiu pedir demissão e vender sua participação na empresa familiar.</p> <p>15/Dez/12 – Distrato social com empresa familiar</p>
Eventos CAUSAS	Na empresa familiar não existia ambiente fértil para ideia ficar de pé.
Eventos em CURSO	<p>Ideia inicial foi empreender dentro da empresa porém não havia apoio, pois irmão julgava uma bobagem. Ambiente “tóxico”, nada motivador e nada fértil.</p> <p>Ocupava cargo de presidente executivo em empresa familiar e durante 6 meses se manteve vinculado à empresa contratando no mercado um presidente executivo para substituí-lo;</p> <p>Briga em família pois irmão ficou ofendido com seu pedido de demissão. Irmão não entendeu o projeto e imaginou que trabalharia com concorrente.</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Desvinculado da empresa familiar com assinatura do distrato social. Caso tivesse continuado na empresa, não teria tido sucesso com um projeto de tecnologia tão inovador e disruptivo como este;</p> <p>Livre para empreender, tomou riscos pois não tinha estrutura burocrática por trás: “<i>Numa startup, há de se tomar decisões rápidas, errar, acertar e pivotar, se for o caso</i>”.</p>
Decisão 3	Desenvolver projeto secretamente ou conforme metodologia de startup colaborativa norte-americana?
Horizonte de TEMPO	<p>Jan/13 – Foco profissional exclusivo no projeto</p> <p>Set/13 – 1ª versão do aplicativo foi ao ar / Começou a falar com o mercado e a participar de concursos de startups, onde validou a ideia e venceu concurso como melhor ideia de startup do ano.</p>
Eventos CAUSAS	Objetivo de receber contribuições e interações optando pelo conceito de inovação aberta
Eventos em CURSO	<p>Veio de setor tradicional que deveria guardar ideia como segredo de estado. Começou contando ideia para amigos pedindo segredo;</p> <p>Recebeu uma série de mentorias que deveria publicar ideia, participar de eventos e fazer “<i>pitch's</i>” para apresentar ideia à potenciais investidores e usuários;</p> <p>Resolveu começar a publicar ideia e participar de eventos de startups para receber interações e sugestões, apesar do risco da ideia ser copiada, o que eventualmente ocorreu;</p> <p>Inicialmente utilizou a intuição apresentando ideia secretamente mas foi recebendo mentorias e análises que o levaram a decidir por inovação aberta para crescer mais rápido.</p>

Eventos CONSEQUENTES	Ganhou prêmio Startup Weekend 2013 e alavancou
Decisão 4	De quem receber investimentos?
Horizonte de TEMPO	<p>Até 2014 – Autofinanciamento (empreendedor <i>bootstrap</i>)</p> <p>Início/14 – Programa de aceleração na Plug and Play Tech Center – Sunnyvale, CA (Vale do Silício)</p> <p>2º sem./14 – Foi morar nos Estados Unidos – Vale do Silício/ Recebeu propostas relevantes de investimento/ Começou a considerar a possibilidade de ter sócios</p> <p>Dez/14 – Escolheu ser sócio da Movable</p>
Eventos CAUSAS	Necessidade de receber investimentos para alavancar o projeto.
Eventos em CURSO	<p>Mudança para os Estados Unidos - Vale do Silício;</p> <p>Análise de propostas de investimentos;</p> <p>Foco no <i>Smart Money</i> visando sinergias operacionais e ajuda em criar soluções, muito além do aporte financeiro;</p> <p>Recebeu propostas de investimentos maiores porém não ponderou exclusivamente pelo valor;</p> <p>Plano de retornar ao Brasil no início de 2015 pois “x já” começavam a utilizar o smartphone;</p> <p><i>“A decisão sobre de quem receber dinheiro foi em função das conversas com as pessoas e não utilizando a intuição”.</i></p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Aceitou investimentos da Movable (empresa brasileira, dona do iFood, IngressoRápido.com, PlayKids) e obteve benefícios muito maiores que o capital como a conexão com o mercado e tecnologias, sendo até hoje parceiros de negócio. Faz parte de um dos maiores grupos de internet do Brasil;</p> <p>Não possuem problemas de caixa: “Hoje tenho um grande irmão rico”;</p> <p>Começou no 1º dia útil de 2015 no escritório da Movable – em São Paulo.</p>
Decisão 5	Realizar parcerias com empresas grandes?
Horizonte de TEMPO	<p>2015 – Identificação da necessidade de parcerias corporativas para ter mais tração no mercado (mais caminhoneiros usando o app)</p> <p>2º sem./2016 – Assinou contrato parceria com Mercedes-Benz para ser plataforma de comunicação da Mercedes-Benz com “x”.</p> <p>2º sem./17 – Parceria foi muito bem avaliada após 1 ano. Convidado a participar do programa ‘Startup Autobahn’ em Stuttgart – Alemanha.</p>

Horizonte de TEMPO	Dez/17 – Recebeu investimento da Mercedes-Benz
Eventos CAUSAS	Startup atua em mercado tradicional, precisava de credibilidade do mercado.
Eventos em CURSO	<p>Ideia inicial era não realizar parcerias com empresas grandes ou tradicionais em virtude do risco de tomarem a ideia da startup;</p> <p>Ao ir ao mercado, descobriu que atuando num setor tradicional, precisaria de credibilidade para conseguir clientes que confiassem na empresa, entendendo que a startup era grande e séria para motoristas confiarem e fornecerem seus documentos para plataforma;</p> <p>Procurou grandes empresas para se associar;</p> <p>Aprendeu na prática sobre empresas parceiras. Foi para o mercado sem parceiros e descobriu que precisava de empresas ajudando;</p> <p>Intuição foi utilizada na escolha das empresas que procuraria.</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Assinou contrato com a Mercedes-Benz Daimler. Hoje são sócios;</p> <p>Hoje é parceiro da Shell, Michelin e ZF;</p> <p>Ganhou tração, aumentando o número de usuários e alavancando o nome da empresa.</p>
Decisão 6	Internacionalização
Horizonte de TEMPO	<p>Início/15 – Decisão com investidor</p> <p>2º sem./2016 – Assinou contrato com Mercedes Benz</p>
Eventos CAUSAS	Recurso escasso e mercado brasileiro era grande o suficiente
Eventos em CURSO	<p><i>“No zero minuto do jogo, domina o mercado brasileiro e depois internacionaliza, ou o contrário”;</i></p> <p>Exemplos na área de transporte brasileira: Easy Taxi optou ir para todos os países possíveis, porém não é relevante em nenhum país e 99Taxi se concentrou no Brasil;</p> <p>Decidiu se concentrar no Brasil;</p> <p><i>“Não houve intuição, foram análises muito ponderadas de que o mercado brasileiro era suficientemente grande”.</i></p>
Eventos CONSEQUENTES	Tornou-se o maior ‘marketplace’ de carga atuante no Brasil
CONCLUSÕES FINAIS do EMPREENDEDOR 2	<i>“Quanto mais nova a empresa e menos pessoas envolvidas, mais eu pude colocar minha intuição ou a minha experiência na ponta da chuteira e tomar a decisão sozinho”.</i>

CONCLUSÕES FINAIS do EMPREENDEDOR 2	<i>“Quanto mais gente envolvida, quanto mais sócios e maior o tamanho do impacto das decisões, passei a ponderar mais fortemente as evidências técnicas e análises dos sócios”.</i>
--	---

5.2.3 Decisões Startup 3 - 8 decisões

Decisão 1	Decisão de migrar de mídia para sistema de inteligência geográfica de fluxo
Horizonte de TEMPO	Maio/15 a Julho/15
Eventos CAUSAS	<p>Realizou 10 entrevistas para validação de mercado, porém plano de lançamento de mídia (água livre) não apresentou aderência de mercado, visto que clientes (empresas de marketing e agências) não estavam inclinadas a comprar.</p> <p>Já existiam várias alternativas de mídia <i>out of home</i> (mídia exterior) no mercado, como também haviam dificuldades para mensurar este tipo de mídia. Mercado não precisava de mais uma mídia falando que é a melhor em retenção, atenção, custo e interesse do consumidor.</p> <p>Era uma solução procurando um problema.</p>
Eventos em CURSO	<p>Mercado precisava de ferramentas para medir a efetividade desta mídia. Inverteu para problema buscando solução;</p> <p>Ingresso do 2º sócio E3.2 (Engenheiro de Produção POLI-USP) em Jun/15;</p> <p>Realização da Ideação, Pesquisa, Benchmarking, Mentoria NEU-USP, Criação conjunta, Feedbacks;</p> <p><i>“Não houve momento ‘eureka’ mas sim um processo de construção contínua”.</i></p>
Eventos CONSEQUENTES	Mudança de modelo de negócio de mídia para sistema de inteligência geográfica de fluxo
Decisão 2	Decisão de validação de mercado, tamanho da oportunidade, definição do setor de atuação. Quais clientes teriam interesse e qual o tamanho do interesse?
Horizonte de TEMPO	Julho/15 a Setembro/15
Eventos CAUSAS	Após descobrirem que modelo de negócio inicial não era viável, resolveram realizar validações antes de tomar decisões, num processo bem estruturado.

Eventos em CURSO	<p>Realizadas mais de 60 entrevistas com pessoas de várias áreas (mídia, veículo, agência, trade marketing, varejo, aplicativos);</p> <p>Descobriram a demanda, porém ainda não sabiam como coletar as informações.</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Decidiram o mercado que iriam atuar, inicialmente o de trade marketing (marketing de ponto de venda) com ações de engajamento, e não de mídia física.</p>
Decisão 3	Qual veículo será utilizado para viabilizar a captura do mercado que descobriu?
Horizonte de TEMPO	Agosto/15 a Setembro/15
Eventos CAUSAS	<p>Descobriram a demanda do mercado e precisavam decidir sobre o veículo que seria utilizado</p>
Eventos em CURSO	<p>Existiam algumas possibilidades de captura de fluxo envolvendo hardware ou software. Formas hardware: visita ao ponto de venda (brinde/ benefício ao usuário que se identifica), pontos de WiFi e contagem de celulares que passam pelo roteador. Formas software: aplicativo próprio ou código embarcado em aplicativos que faria a parte da coleta.</p> <p>As soluções físicas não interessavam naquele momento por possuir alto custo;</p> <p>No período de entrevistas, os donos de aplicativos se mostraram fechados para ingresso do código embarcado (comentou que hoje com empresa mais conhecida, seria diferente), além de que o código embarcado não possibilitava a captura de informações como sexo e idade das pessoas, informação de grande interesse dos clientes.</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Em setembro já possuíam uma visão razoavelmente clara do veículo que queriam desenvolver: o aplicativo próprio;</p> <p>Entrada do 3º sócio E3.3 (Engenheiro de Computação) em Set/15 para desenvolver aplicativo;</p> <p>Aplicativo foi desenvolvido em 1 mês.</p>
Decisão 4	Decisão de validação do aplicativo próprio
Horizonte de TEMPO	Outubro/15 a Dezembro/15
Eventos CAUSAS	<p>Em outubro possuíam a versão inicial do aplicativo e tinham o objetivo de testar e seguir o ciclo da startup: construir, medir, descobrir.</p>

Eventos em CURSO	<p>Em Out/15 realizaram testes com dezenas de pessoas: amigos e clientes de lanchonete mexicana durante 1 mês e meio;</p> <p>Conseguiram avaliar questões tecnológicas (volume e qualidade dos dados, algoritmo, aderência dados à realidade), questões de aceitação do público (reação das pessoas, privacidade para disponibilizar informações de localização) e questões de custos (conquistar clientes que realizem o download, mantenham o aplicativo instalado e taxa de perda de clientes).</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>As questões tecnológicas e de aceitação do público foram ok, porém custos (download, retenção e escalabilidade) não foram viáveis financeiramente, com <i>pay back</i> longo.</p> <p>Até levantarem o volume de dados para terem relatórios macro de inteligência geográfica de fluxo de dezenas de milhares de pessoas, o dinheiro que gastariam antes de qualquer retorno de investimento, seria muito alto, logo concluíram que o veículo (aplicativo próprio) era economicamente inviável.</p>
Decisão 5	Decisão de desistir desta ideia ou procurar outro mercado
Horizonte de TEMPO	Jan/16 – reunião
Eventos CAUSAS	Veículo que imaginaram não funcionou. Continuar ou desistir, mas se continuar, qual veículo?
Eventos em CURSO	<p>Durante um dia de reunião entre os sócios, avaliaram o aprendizado acumulado e resolveram continuar apostando na ideia. Converteriam a inteligência que tinham desenvolvido em código de aplicativos, porém com outro discurso. Ao invés de falar: “<i>Instale meu código e compro os dados dos seus usuários</i>”, alterou para “<i>Instale meu código e eu te ajudo a conhecer melhor seus clientes com trabalho de inteligência de perfil e relacionamento com seu usuário final</i>”;</p> <p>Não foi uma decisão “eureka” mas uma análise e construção;</p> <p>Existiam concorrentes fora do Brasil que serviram de inspiração, porém ainda não havia nenhuma empresa no Brasil.</p>
Eventos CONSEQUENTES	<p>Cliente deixou de ser o varejista de trade marketing para o próprio dono de aplicativo. Migrou de modelo de 2 pontas: aplicativos (custo/centro de dados) e trade marketing (cliente) para modelo de 1 ponta com donos de aplicativos sendo cliente, custo e centro de dados;</p> <p>Definido novo modelo de negócio que engaja melhor os clientes com os dados de geolocalização e inteligência de mercado;</p> <p>Novo nome da empresa definido.</p>
Decisão 6	Decisão de mudança de posicionamento. Discurso de empresa de inteligência analytics para empresa de marketing e engajamento
Horizonte de TEMPO	Jun/ 2016

Eventos CAUSAS	Empresa se posicionava como um sistema de inteligência analytics para aplicativo. <i>“Instale meu código que vou te mostrar o que sua base faz, quem são, onde estão”</i> .
Eventos em CURSO	<p>Durante o ano de 2016 realizaram a criação, validação e desenvolvimento de produto;</p> <p>Mentor do NEU (Núcleo de Empreendedorismo da USP) ajudou nesta mudança de posicionamento. Estavam percebendo mas o mentor deu um ‘empurrãozinho’: <i>“Parece que o aplicativo não quer só inteligência, já quer que traga algum tipo de ativação sobre essa inteligência. Fazer alguma coisa com a base de usuários, e não apenas falar quem eles são”</i>. Com isso incluíram uma <i>feature</i> que acabou sendo o principal argumento de venda, a parte de <i>push notifications</i>: envio de notificações pelo aplicativo para seus clientes com ações promocionais. Ação em cima dos dados.</p> <p>Decidiram migrar de empresa de inteligência de base analítica para empresa de marketing e engajamento, realizando ações em cima dos dados.</p>
Eventos CONSEQUENTES	Ao final de 2016 fecharam o 1º cliente pagante
Decisão 7	Decisão de focar mais em clientes grandes que em clientes menores (donos de aplicativos)
Horizonte de TEMPO	2017
Eventos CAUSAS	<p>Natureza dos serviços que prestam e dos custos envolvidos;</p> <p>Recursos limitados e equipe reduzida.</p>
Eventos em CURSO	<p>O esforço com clientes grandes e pequenos são semelhantes e mudanças de produtos representam apenas 5%;</p> <p>Maior esforço com vendas e educação do cliente (novo serviço)</p>
Eventos CONSEQUENTES	Maior rentabilidade da empresa
Decisão 8	Decisão de focar em Automação de Marketing Mobile em 2018
Horizonte de TEMPO	Dez/2017
Eventos CAUSAS	Necessidade de mercado
Eventos em CURSO	<p>Continuavam falando muito da visão anterior de BI Geográfico, conseguir uma visão agregada de fluxo, que avalia a base de usuários para entender fluxo em cada lugar e em cada momento (sonho /visão);</p> <p>Decidiram focar em Automação de Marketing Mobile, deixar de lado os sonhos do futuro para reavaliar em 2019.</p>

Eventos CONSEQUENTES	Definida estratégia da empresa para 2018: focar em melhorar o produto, crescer e formar base de clientes sólida.
CONCLUSÕES FINAIS do EMPREENDEDOR 3	<p><i>“Acaba sendo uma mistura sempre de decisão racional e intuição. Com certeza em nenhuma dessas tomadas de decisões tínhamos as informações completas levantadas por instituto de pesquisa ou consultoria. A gente estimou mas não sabia exatamente; pelas entrevistas e amostra de clientes entendia que estava se formando um padrão, mas não tinha tudo racionalizado e tabulado.</i></p> <p><i>“Hoje em dia vai muito nessa linha, acaba sendo mais científico, consegue validar e ter mais contato, mas continua sendo uma combinação das duas estratégias. Difícil dizer qual pesa mais...”</i></p> <p><i>“No começo eram muitas incertezas, precisava de um pouco mais de intuição. No início não havia muito legado, poderia seguir para qualquer mercado, pessoa, tecnologia. Quanto mais nebuloso e mais incerteza, com estrutura mais maleável e mutável, mais utilizei a intuição”</i></p> <p><i>“Hoje as decisões ficaram mais racionais porque temos mais informações, conhecimento acumulado, travas e responsabilidades com clientes, investidores, funcionários, receita”</i></p>

5.2.4 Decisões Startup 4 - 7 decisões

Decisão 1	Identificação de oportunidade de solução inovadora: Ideia do negócio, MVP, Abertura da Empresa
Horizonte de TEMPO	<p>Ideia – 1º mês (Jan/16)</p> <p>MVP (produto mínimo viável) e testes piloto - 2º ao 4º mês</p> <p>Abertura e faturamento, 1ºs negócios – 5º ao 6º mês</p> <p>Decisão durou 6 meses - entre ter a ideia, testar, validar na prática, abrir empresa e faturar.</p>
Eventos CAUSAS	Resolução de problemas de segurança digital para pessoas
Eventos em CURSO	<p>Realizaram pesquisas simples num escopo limitado (mercado novo / B2B)</p> <p>Aproveitou experiência anterior e analisou o mercado num trabalho de contatos pessoais (corpo-a-corpo).</p> <p>Conversas e observação do mercado. Não tiveram ideia por eles mesmos, mas ouviram o mercado.</p> <p>Criação do MVP e validação</p>
Eventos CONSEQUENTES	Jun/16 - Criação de empresa inovadora (SaaS - software as a service) e escalável, na área de segurança digital. Máximo possível de clientes, com mínimo possível de back-office.

Decisão 2	Definição do sócio para posição de CTO na empresa – área de Computação
Horizonte de TEMPO	Ocorreu dentro do 1º mês de ideia do negócio Jan/16
Eventos CAUSAS	Necessidade de sócio da área técnica
Eventos em CURSO	<p>Critério utilizado: conhecimento técnico e habilidades complementares às do próprio fundador.</p> <p>Neste momento, entrevistado não mencionou um ponto importante: por conhecer a pessoa por vários anos, também já existia alguma condição de confiança entre eles.</p>
Eventos CONSEQUENTES	Aceite do convite
Decisão 3	Definição do público alvo da empresa. Criação de posicionamento de mercado, e quais as empresas que não queriam atender (exemplo Governo)
Horizonte de TEMPO	Jun - Julho/16 (3 a 4 semanas)
Eventos CAUSAS	Necessidade de definição da abordagem estratégia para escolha do mercado (go to Market)
Eventos em CURSO	<p>Definições: mercado alvo, características, definição da persona;</p> <p>Empresas que irão atender e que não irão atender (até mais importante);</p> <p>Já estava na 5ª empresa, logo experiência prévia ajudou muito;</p> <p>Buscaram informações e dados / Conhecimento de mercado que já possuíam (combinação de racionalidade analítica e decisão)</p>
Eventos CONSEQUENTES	Definição do nicho de mercado que iriam e não iriam atuar
Decisão 4	Entrada de investidor PJ para ajudar com o “smart money”, não somente com investimento financeiro, mas com conhecimento, contatos, relacionamento e método de trabalho para empresas SaaS.
Horizonte de TEMPO	Maio a Junho/16
Eventos CAUSAS	Entrada em mercado SaaS e gostariam de ter pessoas especialistas nesta área
Eventos em CURSO	Prospectaram algumas empresas aceleradoras para o mercado B2B - Existiam 3 grandes empresas de aceleração; aplicaram para as 3, foram aprovados nas 3 e escolhem a ACE

Eventos CONSEQUENTES	Entrada como investidor Smart Money – ACE Validou que era uma empresa promissora
Decisão 5	Decisão sobre produto – quais tecnologias utilizariam para as novas versões do produto - plataforma tecnológica mais robusta
Horizonte de TEMPO	Jul-Ago/16
Eventos CAUSAS	Necessidade de mudança de plataforma tecnológica
Eventos em CURSO	Como o seu produto já estava em operação, "não poderia haver nenhum risco" nessa migração. Por isso qualifica a decisão como 100% científica, pois quando implementou, já tinha certeza de que o MVP já estava funcionando bem (tinha que ser transparente para os clientes). CTO realizou pesquisas técnicas, de natureza 100% científica– Decisão pouco empírica. Decisão conservadora e racional.
Eventos CONSEQUENTES	Definições de padrões e lançamento da versão 2.0
Decisão 6	Decisão quanto à rede de parceiros para ampliação do mercado, principalmente geográfico (outros estados). Realizar venda direta ou indireta? Fazer naquele momento ou deixar para depois?
Horizonte de TEMPO	Ago-Set/16
Eventos CAUSAS	Necessidade de atuar em outros mercados Chegou demanda do cliente (mercado Governo)
Eventos em CURSO	Anteriormente, era venda direta e precisavam avançar para venda indireta, pois não queriam ter alto custo de vendas em regiões mais distantes do país; Participação na decisão: 2 sócios (maior peso) + investidor Não possuíam todas as informações. Mercado dizia que não daria certo para startup (negativo para operação) porém as oportunidades foram chegando e resolveram não optar por altos investimentos Criação de plano de canais, políticas, regras. Busca e seleção de canais. Depois, explicou que o gatilho foi uma oportunidade indicada por um parceiro, junto ao Governo (esse parceiro foi o primeiro canal).

Eventos CONSEQUENTES	<p>Crescimento mais controlado, com menos risco</p> <p>Venda a partir de parceiros (revendedores) – canal (indireta)</p> <p>Recrutamento de canais de venda (revenda)</p> <p>Venda direta continuava com time atual</p>
Decisão 7	Criação de canal de venda por telefone (pré-vendedor) - característica de agendamento de reunião e prospecção para criar um funil de vendas
Horizonte de TEMPO	Final/ 2017
Eventos CAUSAS	Parceiro está disposto a trabalhar. Custo de aquisição do cliente não é alto
Eventos CONSEQUENTES	Virou um dos canais relevantes da empresa
CONCLUSÕES FINAIS do EMPREENDEDOR 4	<p><i>“Não acredita em decisões complexas 100% racionais, pois desta forma, não precisaríamos de grandes líderes para tomar decisões, mas simplesmente de analistas que conhecessem os números”.</i></p> <p>Entrevistado acredita em um equilíbrio entre razão e intuição e admite que nos momentos de maior incerteza, a intuição acaba sendo mais acionada.</p> <p><i>“Em nenhuma das decisões utilizaram 100% de intuição, a intuição estava ali presente para nos ajudar num momento de incerteza para qual caminho prosseguir, mas em 100% das decisões utilizamos técnicas híbridas: utilizamos de análise para tomar base e na reta final para tomar a decisão havendo situação de não concordância ou unanimidade, tomou a decisão de prosseguir um caminho, teve também a intuição”.</i></p> <p><i>Em empresa estabelecida, com produto commodity, altos investimentos, aumenta a necessidade de pesquisa e estruturação de decisão. Importante porque se errar, investimentos e seu emprego está em jogo.</i></p> <p><i>No modelo de lean startup (pensamento rápido), tem que colocar em prática muito rápido: criar MVP, estabelecer mercado alvo, medir, avaliar. Especialmente para mercado de software, que não demanda logística física, os testes são muito mais rápidos. A pesquisa de mercado não é muito válida para startups, especialmente para mercado SaaS.</i></p> <p><i>Defende metodologias ágeis e tradicionais aplicadas no cenário mais adequado. Para decisões complexas, utilizar avaliação analítica e intuitiva caminhando juntas, melhor que de forma isolada.</i></p> <p><i>“Intuição conta muito quando está definindo a ideia, o mercado, pois não pode atacar para todo lado e perderia a velocidade da startup.</i></p>

CONCLUSÕES FINAIS do EMPREENDEDOR 4	<p><i>No início, não é possível observar e coletar todos os dados, logo observa e decide baseado em intuição. Em momentos de bifurcação, após levantamento de dados, a intuição também ajuda nas decisões.</i></p> <p><i>Sempre terá os 2 caminhando juntos, um pesará mais ou menos em cada situação”.</i></p>
--	---

5.3 A ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Foram realizadas análises em relação à utilização dos mecanismos de tomada de decisão (intuição e racionalidade) e registradas as evidências em todas as decisões estudadas. Em seguida, foram identificadas em qual fase de evolução da startup se posiciona cada decisão. Na análise seguinte foram relacionadas as fases de evolução da startup com a análise da decisão (intuição e racionalidade) utilizada em cada decisão. Para finalizar a análise de conteúdo, foi avaliada uma possível identificação de padrão entre as fases de evolução da startup e a análise da decisão (sequência intuição e racionalidade) na amostra estudada.

5.3.1 Análise da decisão: intuição e racionalidade analítica

Foram identificados os mecanismos de tomada de decisão (intuição e racionalidade) utilizados em cada decisão e registradas as evidências. Foram utilizadas as definições de Calabretta et al. (2017) para detectar o uso de intuição e racionalidade nas decisões, a partir dos relatos dos entrevistados. A tomada de decisão dos entrevistados foi considerada intuitiva quando apresentou uma ou mais das seguintes características: inconsciente, rápido, utilização de *action scripts* (gatilhos), utilização de simulação mental, através de reconhecimento de padrão, envolver feeling e emoção. Por outro lado, foi considerada a tomada de decisão como racional quando apresentou uma ou mais das seguintes características: coleta abrangente de informação, uso de análise formal, uso de procedimentos estruturados, uso de lógica, e uso de cognição consciente. Esta etapa foi identificada como análise da decisão: intuição e racionalidade. Foi utilizado como código para facilitar a identificação, os termos atirar/ mirar, quando foi identificada primeiro a utilização da intuição e em seguida, da racionalidade; mirar/ atirar, quando foi identificada primeiramente a utilização da racionalidade e em seguida da intuição; mirar, quando apenas a racionalidade foi utilizada e atirar, quando apenas a intuição foi utilizada.

Os códigos encontrados foram agrupados para facilitar a análise e a relação com a teoria: o maior número de registros encontrado foi o atirar/ mirar (1º intuição/ 2º racionalidade), com 13 decisões; seguido do mirar/atirar (1º racionalidade/ 2º intuição), com 11 decisões; finalizando com o mirar (apenas racionalidade), com 5 decisões, num total de 29 decisões. Não houve registro de decisões que utilizaram apenas a intuição. Isto mostra que intuição e racionalidade foram utilizados em conjunto na maioria das decisões (24, num total de 29), mas também de forma excludente (5, num total de 29), porém em menor proporção. Os mecanismos de intuição e racionalidade foram também utilizados de forma sequencial (um precedendo o outro e não de maneira repetitiva ou cíclica) na maioria das decisões (24, num total de 29), conforme apresentado no framework proposto por Calabretta et al. (2017).

5.3.1.1 Startup (S1)

Quadro 10 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S1)

DECISÕES E1	ANÁLISE DECISÃO	REGISTRO DA EVIDÊNCIA	CONCEITO
D1	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Ideia - inquietação e visualização de oportunidade (intuição)/ 2º Pesquisa, Canvas, Tabulação resultados (racionalidade)	I6 - R1
D2	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Acreditaram que as pessoas investiriam na sua ideia (intuição)/ 2º No PPT estruturaram a ideia, investimentos, custos (racionalidade)	I5 - R4
D3	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Até acertar, erraram muito. Não sabiam precificar mas foram definindo e ajustando (intuição)/ 2º Aprenderam que precisavam de vendas consultivas, estruturaram discurso e precificação (racionalidade)	I4 - R2
D4	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º O especialista X "chegou como solução", aceitaram e seguiram. Entrevistado não relatou análises de outros profissionais, currículos etc (intuição)/ 2º <i>Depois acabou virando sócio em Jan/15, em função do trabalho, entregas e envolvimento (racionalidade).</i>	I5 - R6
D5	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Começaram a vender com o que tinham nas mãos: “ <i>Atacamos de tudo um pouco</i> ” (intuição)/ 2º Com aprendizado, definiram estratégias e alinham discurso (racionalidade).	I4 - R6
D6	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Souberam por acaso sobre o Cubo, arriscaram e deu certo (intuição)/ 2º Avaliaram todos os benefícios da exposição x custos do Cubo (racionalidade).	I2 - R2
D7	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Percepção sobre necessidade de alteração do nome surgiu da operação, ao longo de meses, a partir de conversas com clientes, e funcionário de Design reforçou percepção (intuição)/ 2º Realizaram estudo de marca para a mudança de nome da empresa (racionalidade)	I6 - R5
D8	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Analisando a decisão sob o ponto de vista do entrevistado, decisão fundamentada no crescimento da empresa (racionalidade)/ 2º Após maior segurança, aliada à vontade de entrar de cabeça, já convenceu atual chefe e família que dará certo (intuição).	R6 - I6

5.3.1.2 Startup (S2)

Quadro 11 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S2)

DECISÕES E2	ANÁLISE DECISÃO	REGISTRO DA EVIDÊNCIA	CONCEITO
D1	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Apesar de irmão, carreira sólida, amigos e realidade ainda distante dos caminhoneiros utilizarem smartphones, resolveu seguir com a ideia; <i>"Apesar das incertezas, confiou nas projeções que smartphones iriam se popularizar no ímpeto de empreender"</i> (intuição)/ 2º Realizou estudos práticos, palestras, contratou consultoria, apresentou estudos para potenciais investidores (racionalidade).	I6 - R3
D2	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Apesar da segurança profissional em empresa familiar, resolveu empreender; <i>"Numa startup, há de se tomar decisões rápidas, errar, acertar e pivotar – se for o caso"</i> (intuição); <i>"Quanto mais nova a empresa e menos pessoas envolvidas, mais eu pude colocar minha intuição ou a minha experiência na ponta da chuteira e tomar a decisão sozinho"</i> . / 2º Evidências registradas na decisão anterior D1 (racionalidade).	I6 - R3
D3	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Utilizou a intuição apresentando ideia secretamente/ 2º Foi recebendo mentorias e análises que o levaram a decidir por inovação aberta para crescer mais rápido.	I3 - R6
D4	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º <i>"A decisão sobre de quem receber dinheiro foi em função das conversas com as pessoas e não utilizando a intuição"</i> (racionalidade)/ 2º As informações direcionaram a decisão, porém como recebeu várias propostas, não utilizou apenas valor do aporte financeiro, mas também conhecimento acumulado e intuição.	R5 - I5
D5	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Ideia inicial era não realizar parcerias com empresas grandes ou tradicionais em virtude do risco de tomarem a ideia da startup, porém ao ir ao mercado, descobriu que precisaria da credibilidade das grandes empresas/ 2º Intuição foi utilizada na escolha das empresas que procuraria, em função da sua experiência de 30 anos no mercado de transportes.	R5 - I5
D6	Mirar (apenas Racionalidade)	<i>"Não houve intuição, foram análises muito ponderadas de que o mercado brasileiro era suficientemente grande"</i> . <i>"Quanto mais gente envolvida, quanto mais sócios e maior o tamanho do impacto das decisões, passei a ponderar mais fortemente as evidências técnicas e análises dos sócios"</i> .	R3

5.3.1.3 Startup (S3)

Quadro 12 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S3)

DECISÕES E3	ANÁLISE DECISÃO	REGISTRO DA EVIDÊNCIA	CONCEITO
D1	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Acreditaram que a ideia da mídia (água) era muito boa (intuição)/ 2º Realizaram processo de construção contínua para descobrirem novo modelo de negócio; não houve momento 'eureka' na decisão final (racionalidade)	I4 - R4
D2	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Após descobrirem que modelo de negócio inicial não era viável, resolveram realizar validações antes de tomar decisões, num processo bem estruturado/ 2º As pesquisas/ entrevistas, apesar de não 100% conclusivas, direcionaram sua decisão de atuação de mercado (intuição)	R3 - I5
D3	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Avaliaram as possibilidades de captura de fluxo via hardware e software, custos (racionalidade)/ 2º Decidiram pela opção que tinham nas mãos (aplicativo próprio) pois não sentiram boa receptividade dos donos de aplicativos por serem uma empresa nova (intuição)	R5 - I6
D4	Mirar (apenas Racionalidade)	Decisão racional sobre questões tecnológicas, aceitação do público e custos. Concluíram que aplicativo próprio era economicamente inviável. Não identificada evidência de utilização da intuição.	R5
D5	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Avaliaram o aprendizado acumulado e 2º resolveram continuar apostando na ideia mudando o discurso. Não haviam dados suficientes para saber se mudança de discurso resolveria mas decidiram seguir adiante. <i>"Não foi uma decisão 'eureka' mas uma análise e construção"</i> .	R6 - I5
D6	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Durante 2016 realizaram a criação, validação e desenvolvimento do produto (racionalidade)/ 2º Começaram a perceber o desejo dos clientes: <i>"Parece que o aplicativo não quer só inteligência..."</i> ; utilização da intuição com base nos dados.	R4 - I5
D7	Mirar (apenas Racionalidade)	Decisão racional com base no esforço x rentabilidade da empresa quanto à clientes grandes e pequenos. Não foi identificada evidência do uso da intuição.	R5
D8	Mirar (apenas Racionalidade)	Decisão racional em manter o foco na Automação de Marketing Mobile, apesar do sonho de atuar em BI Geográfico. Não foi identificada evidência do uso da intuição.	R6

5.3.1.4 Startup (S4)

Quadro 13 - Análise da decisão e Registro da evidência – Startup (S4)

DECISÕES E4	ANÁLISE DECISÃO	REGISTRO DA EVIDÊNCIA	CONCEITO
D1	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Realizaram pesquisas simples num escopo limitado (mercado novo / B2B) e utilizaram da experiência anterior para seguir adiante; <i>"Intuição conta muito quando está definindo a ideia, o mercado, pois não pode atacar para todo lado e perderia a velocidade da startup. "No início, não é possível observar e coletar todos os dados, logo observo e decido baseado em intuição"/</i> 2º Realizaram testes e validações, abriram a empresa, faturaram. <i>"Para decisões complexas, utilizar avaliação analítica e intuitiva caminhando juntas, melhor que de forma isolada"</i>	I3 - R2
D2	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1º Decisão de sócio para posição de CTO (área técnica) foi com base em conhecimento prévio do profissional (conhecimento técnico/ habilidades complementares). Intuição foi precursora da decisão/ 2º Trabalho posterior confirmou sucesso e continuidade da parceria.	I5 - R5
D3	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Buscaram informações e dados, porém não conclusivos e / 2º Utilizaram conhecimento de mercado que já possuíam para decidir (intuição); <i>"No início, não é possível observar e coletar todos os dados, logo observa e decide baseado em intuição. Em momentos de bifurcação, após levantamento de dados, a intuição também ajuda nas decisões. Sempre terá os 2 caminhando juntos, um pesará mais ou menos em cada situação".</i>	R2 - I3
D4	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Prospectaram algumas empresas aceleradoras para o mercado B2B; aplicaram para as 3 grandes empresas de aceleração que existiam e foram aprovados nas 3/ 2º Escolhem uma utilizando back-ground dos sócios (intuição).	R1 - I5
D5	Mirar (apenas Racionalidade)	Decisão racional: CTO realizou pesquisas técnicas, de natureza 100% científica e conservadora. Apesar de relatar que decisão foi pouco empírica, ou seja, com presença de intuição, não foi identificada evidência de sua utilização.	R3
D6	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Conhecimento dos sócios e mercado dizia que não daria certo para startup avançar para venda indireta (informações de mercado - racionalidade)/ 2º Gatilho foi uma oportunidade indicada por um parceiro, junto ao Governo e resolveram arriscar (intuição).	R5 - I6
D7	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)	1º Já tinham desejo de venda por telefone, que descobriram por observação de mercado, porém só resolveram testar quando chegou a demanda pelo cliente (racionalidade)/ 2º Tinham a intuição de que daria certo, mas só a utilizaram após dados reais de mercado, e resolveram avançar (intuição) <i>"Em momentos de bifurcação, após levantamento de dados, a intuição também ajuda nas decisões. Sempre terá os 2 caminhando juntos, um pesará mais ou menos em cada situação".</i>	R5 - I6

5.3.2 Decisões no horizonte de tempo x fases de evolução da startup

Foram identificadas em qual fase de evolução da startup se posicionou cada decisão estudada. As fases de evolução da startup foram classificação baseada em Blank (2007): descoberta, validação, eficiência e escala. Foi identificado um maior número de decisões sob incerteza nas fases iniciais da startup (descoberta e validação), quando comparado com as fases finais (eficiência e escala), ou seja, 20 decisões na fase inicial, contra 9 na fase final. Esta evidência reforça a maior presença de decisões sob incerteza nas fases iniciais das startups.

5.3.2.1 Startup (S1)

Quadro 14 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S1)

DECISÕES (S1)	DESCRIÇÃO	HORIZONTE DE TEMPO	FASE DA STARTUP
D1	Ideia do Negócio	Em 2013 tiveram a ideia (E1.1 e E1.2) e buscaram informações de como montar o negócio. Inquietação durou 1 ano	Descoberta
D2	Investidores Anjo. Convencer uma pessoa do seu networking que aquela ideia daria certo!	Final/2013 - Jun/2014	Descoberta
D3	Plataforma - Formar a rede de empresas/ estabelecimentos e precificar	Agosto/14 - Iniciaram cadastro dos parceiros em Excel. Iniciaram com material básico para cadastrar posteriormente na plataforma Outubro/14 - lançaram a plataforma	Descoberta
D4	Criação de produto (MVP) / Desenho da solução – sistema. Criar solução internamente ou contratar?	Out/2015 – MVP pronto – lançamento da plataforma	Descoberta
D5	Decisão: como vender para RH de grandes empresas e como chegar até o RH?	Jan/15 – Jul/15 Julho/15 - 1ºs clientes captados	Validação
D6	Entrada da startup no Cubo - ItauUnibanco	Ano 2016 – ano de vender e aparecer	Eficiência
D7	Mudança nome da startup	~ + 8 meses de estudo de marca ~ Out/17 - Jun/18	Eficiência
D8	Largar as empresas CLT e entrar de cabeça no negócio	2014 – vendeu muito mal, ciclo de vida muito alto; Jan/15 - E1.2 e E1.3 dedicação 100% à empresa;	Escala

5.3.2.2 Startup (S2)

Quadro 15 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S2)

DECISÕES (S2)	DESCRIÇÃO	HORIZONTE DE TEMPO	FASE DA STARTUP
D1	Se deveria seguir com a ideia de criar uma plataforma para caminhoneiros serem contratados a partir de smartphones	Out/11 - IDEIA (Visita técnica ao Vale do Silício com grupo de empresários). Verbalizou pela primeira vez o conceito da startup Jul/12 – PROJETO – Registro do conceito da startup no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) / Contratação de empresa para desenvolver 1ª versão do aplicativo	Descoberta
D2	Sair da empresa familiar para empreender	Jul/12 – Decidiu pedir demissão e vender sua participação na empresa familiar. 15/Dez/12 – Distrato social com empresa familiar	Descoberta
D3	Desenvolver projeto secretamente ou conforme metodologia de startup colaborativa norte-americana?	Jan/13 – Foco profissional exclusivo no projeto Set/13 – 1ª versão do aplicativo foi ao ar / Começou a falar com o mercado e a participar de concursos de startups, onde validou a ideia e venceu prêmio como melhor ideia de startup do ano de 2013	Validação
D4	De quem receber investimentos?	Até 2014 – Autofinanciamento (empreendedor bootstrap) Início/14 – Programa de aceleração na Plug and Play Tech Center – Sunnyvale, CA (Vale do Silício) 2º sem./14 – Foi morar nos Estados Unidos – Vale do Silício/ Recebeu propostas relevantes de investimento/ Começou a considerar a possibilidade de ter sócios Dez/14 – Escolheu ser sócio da Movable	Validação
D5	Realizar parcerias com empresas grandes?	2015 – Identificação da necessidade de parcerias corporativas para ter mais tração no mercado (mais caminhoneiros usando o app) 2º sem./2016 – Assinou contrato parceria com Mercedes-Benz para ser plataforma de comunicação da Mercedes-Benz com os caminhoneiros 2º sem./17 – Parceria foi muito bem avaliada após 1 ano. Convidado a participar do programa 'Startup Autobahn' em Stuttgart – Alemanha. Dez/17 – Recebeu investimento da Mercedes-Benz	Eficiência
D6	Internacionalização	Início/15 – Decisão com investidor 2º sem./2016 – Assinou contrato com Mercedes Benz	Escala

5.3.2.3 Startup (S3)

Quadro 16 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S3)

DECISÕES (S3)	DESCRIÇÃO	HORIZONTE DE TEMPO	FASE DA STARTUP
D1	Decisão de migrar de mídia para sistema de inteligência geográfica de fluxo	Maio/15 a Julho/15	Descoberta
D2	Decisão de validação de mercado, tamanho da oportunidade, definição do setor de atuação. Quais clientes teriam interesse e qual o tamanho do interesse?	Julho/15 a Setembro/15	Validação
D3	Qual veículo será utilizado para viabilizar a captura do mercado que descobriu?	Agosto/15 a Setembro/15	Descoberta
D4	Decisão de validação do aplicativo próprio	Outubro/15 a Dezembro/15	Validação
D5	Decisão de desistir desta ideia ou procurar outro mercado	Janeiro/16 - reunião	Descoberta
D6	Decisão de mudança de posicionamento. Discurso de empresa de inteligência analytics para empresa de marketing e engajamento	Junho/16	Descoberta
D7	Decisão de focar mais em clientes grandes que em clientes menores (donos de aplicativos)	2017	Eficiência
D8	Decisão de focar em Automação de Marketing Mobile em 2018	Dezembro/17	Escala

5.3.2.4 Startup (S4)

Quadro 17 - Resumo das Decisões, Horizonte de tempo e fases da Startup (S4)

DECISÕES (S4)	DESCRIÇÃO	HORIZONTE DE TEMPO	FASE DA STARTUP
D1	Identificação de oportunidade de solução inovadora: Ideia do negócio, MVP, Abertura da Empresa	Ideia – 1º mês (Jan/16) MVP (produto mínimo viável) e testes piloto - 2º ao 4º mês Abertura e faturamento, 1ºs negócios – 5º ao 6º mês Decisão durou 6 meses - entre ter a ideia, testar, validar na prática, abrir empresa e faturar.	Descoberta
D2	Definição do sócio para posição de CTO na empresa – área de Computação	Ocorreu dentro do 1º mês de ideia do negócio Jan/16	Descoberta
D3	Definição do público alvo da empresa. Criação de posicionamento de mercado, e quais as empresas que não queriam atender (exemplo Governo)	Jun - Julho/16 (3 a 4 semanas)	Descoberta
D4	Entrada de investidor PJ para ajudar com o “smart money”, não somente com investimento financeiro, mas com conhecimento, contatos, relacionamento e método de trabalho para empresas SaaS.	Mai a Junho/16	Validação
D5	Decisão sobre produto – quais tecnologias utilizariam para as novas versões do produto - plataforma tecnológica mais robusta	Jul-Ago/16	Validação
D6	Decisão quanto à rede de parceiros para ampliação do mercado, principalmente geográfico (outros estados). Realizar venda direta ou indireta? Fazer naquele momento ou deixar para depois?	Ago-Set/16	Eficiência
D7	Criação de canal de venda por telefone (pré-vendedor) -característica de agendamento de reunião e prospecção para criar um funil de vendas	Final/ 2017	Escala

5.3.3 Análise da decisão (intuição e racionalidade) x Fases da startup

Nesta análise foram relacionadas as fases de evolução da startup com a análise da decisão (intuição e racionalidade) utilizada em cada decisão nos quatro casos estudados. Os dados levantados: análise decisão (intuição e racionalidade) e fase da startup, além da decisão e sua descrição, foram agrupados em colunas para análise de possível relação entre eles. Alguns padrões começaram a emergir, porém só foram conclusivos ao realizar a próxima etapa de análise de conteúdo.

5.3.3.1 Startup (S1)

Quadro 18 - Resumo das decisões (S1) X fases da Startup X Análise decisão

DECISÕES (S1)	DESCRIÇÃO	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO
D1	Ideia do Negócio	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D2	Investidores Anjo. Convencer uma pessoa do seu networking que aquela ideia daria certo!	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D3	Plataforma - Formar a rede de empresas/ estabelecimentos e precificar	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D4	Criação de produto (MVP) / Desenho da solução – sistema. Criar solução internamente ou contratar?	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D5	Decisão: como vender para RH de grandes empresas e como chegar até o RH?	Validação	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D6	Entrada da startup no Cubo - ItauUnibanco	Eficiência	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D7	Mudança nome da startup	Eficiência	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D8	Largar as empresas CLT e entrar de cabeça no negócio	Escala	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)

5.3.3.2 Startup (S2)

Quadro 19 - Resumo das decisões (S2) X fases da Startup X Análise decisão

DECISÕES (S2)	DESCRIÇÃO	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO
D1	Se deveria seguir com a ideia de criar uma plataforma para caminhoneiros serem contratados a partir de smartphones	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D2	Sair da empresa familiar para empreender	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D3	Desenvolver projeto secretamente ou conforme metodologia de startup colaborativa norte-americana?	Validação	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D4	De quem receber investimentos?	Validação	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D5	Realizar parcerias com empresas grandes?	Eficiência	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D6	Internacionalização	Escala	Mirar (apenas Racionalidade)

5.3.3.3 Startup (S3)

Quadro 20 - Resumo das decisões (S3) X fases da Startup X Análise decisão

DECISÕES (S3)	DESCRIÇÃO	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO
D1	Decisão de migrar de mídia para sistema de inteligência geográfica de fluxo	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D2	Decisão de validação de mercado, tamanho da oportunidade, definição do setor de atuação. Quais clientes teriam interesse e qual o tamanho do interesse?	Validação	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D3	Qual veículo será utilizado para viabilizar a captura do mercado que descobriu?	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D4	Decisão de validação do aplicativo próprio	Validação	Mirar (apenas Racionalidade)
D5	Decisão de desistir desta ideia ou procurar outro mercado	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D6	Decisão de mudança de posicionamento. Discurso de empresa de inteligência analytics para empresa de marketing e engajamento	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D7	Decisão de focar mais em clientes grandes que em clientes menores (donos de aplicativos)	Eficiência	Mirar (apenas Racionalidade)
D8	Decisão de focar em Automação de Marketing Mobile em 2018	Escala	Mirar (apenas Racionalidade)

5.3.3.4 Startup (S4)

Quadro 21 - Resumo das decisões (S4) X fases da Startup X Análise decisão

DECISÕES (S4)	DESCRIÇÃO	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO
D1	Identificação de oportunidade de solução inovadora: Ideia do negócio, MVP, Abertura da Empresa	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D2	Definição do sócio para posição de CTO na empresa – área de Computação	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)
D3	Definição do público alvo da empresa. Criação de posicionamento de mercado, e quais as empresas que não queriam atender (exemplo Governo)	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D4	Entrada de investidor PJ para ajudar com o “smart money”, não somente com investimento financeiro, mas com conhecimento, contatos, relacionamento e método de trabalho para empresas SaaS.	Validação	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D5	Decisão sobre produto – quais tecnologias utilizariam para as novas versões do produto - plataforma tecnológica mais robusta	Validação	Mirar (apenas Racionalidade)
D6	Decisão quanto à rede de parceiros para ampliação do mercado, principalmente geográfico (outros estados). Realizar venda direta ou indireta? Fazer naquele momento ou deixar para depois?	Eficiência	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)
D7	Criação de canal de venda por telefone (pré-vendedor) -característica de agendamento de reunião e prospecção para criar um funil de vendas	Escala	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)

5.3.4 Identificação de padrão: análises decisões x fases da startup

Foi realizada a identificação de possível padrão entre as fases de evolução da startup e a análise da decisão (sequência intuição e racionalidade) nas decisões estudados. Nesta etapa, primeiramente as informações foram organizadas de uma forma gráfica para facilitar a identificação da relação entre as variáveis e possíveis padrões emergirem. As decisões foram organizadas seguindo uma linha do tempo, e as decisões D1 a Dn de cada startup foram representadas em círculos. Cada círculo (decisão) foi preenchido de acordo com a análise da decisão (sequência intuição e racionalidade), sendo eles: intuição-

racionalidade, racionalidade-intuição ou apenas uma delas. Finalizando a representação gráfica, abaixo da linha do tempo das decisões, foi posicionada uma barra com as fases de evolução da startup, respeitando o posicionamento de cada decisão em sua respectiva fase. As fases de evolução da startup foram identificadas como: fases iniciais (descoberta e validação) e fases finais (eficiência e escala), visando facilitar a identificação de padrões. Em seguida, foi realizada uma análise numérica, para identificação de padrões: fases iniciais (descoberta e validação) utilizam a sequência intuição-racionalidade (atirar/mirar) e fases finais (eficiência e escala) utilizam sequência racionalidade-intuição (mirar/atirar)? Foram identificadas também as decisões tomadas que não se adequavam ao padrão sugerido de análise.

Foi observada maior ocorrência da intuição preceder a racionalidade nas fases iniciais da startup (descoberta e validação), sendo identificadas 11 decisões que seguiram este padrão contra 9. Em relação à racionalidade preceder a intuição, ou apenas a racionalidade ser utilizada, foi identificada maior ocorrência nas fases finais da startup (eficiência e escala), sendo 7 decisões que seguiram este padrão contra 2.

Quadro 22 – Identificação de padrões

Quadro 23 – Conclusão de padrões

DECISÕES (S1)	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO	PADRÃO FASES INICIAIS - ATIRAR/ MIRAR		FORA PADRÃO FASES INICIAIS	PADRÃO FASES FINAIS - MIRAR/ ATIRAR E SÓ MIRAR			FORA PADRÃO FASES FINAIS
			DESCOBERTA- ATIRAR/MIRAR	VALIDAÇÃO- ATIRAR/MIRAR		EFICIÊNCIA- MIRAR/ATIRAR	ESCALA- MIRAR/ATIRAR	ESCALA-SÓ MIRAR	
D1	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D2	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D3	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D4	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D5	Validação	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)		1					
D6	Eficiência	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)							1
D7	Eficiência	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)							1
D8	Escala	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)					1		
DECISÕES (S2)	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO							
D1	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D2	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D3	Validação	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)		1					
D4	Validação	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)			1				
D5	Eficiência	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)				1			
D6	Escala	Mirar (apenas Racionalidade)						1	
DECISÕES (S3)	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO							
D1	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D2	Validação	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)			1				
D3	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)			1				
D4	Validação	Mirar (apenas Racionalidade)			1				
D5	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)			1				
D6	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)			1				
D7	Eficiência	Mirar (apenas Racionalidade)						1	
D8	Escala	Mirar (apenas Racionalidade)						1	
DECISÕES (S4)	FASE DA STARTUP	ANÁLISE DECISÃO							
D1	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D2	Descoberta	Atirar/ Mirar (1º Intuição/ 2º Racionalidade)	1						
D3	Descoberta	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)			1				
D4	Validação	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)			1				
D5	Validação	Mirar (apenas Racionalidade)			1				
D6	Eficiência	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)				1			
D7	Escala	Mirar/ Atirar (1º Racionalidade/ 2º Intuição)					1		
			9	2	9	2	2	3	2
				11	9			7	2

Quadro 24 – Resumo conclusão de padrões

FASES INICIAIS / I-R			FASES FINAIS / R-I ou R			
PADRÃO FASES INICIAIS		FORA PADRÃO FASES INICIAIS	PADRÃO FASES FINAIS			FORA PADRÃO FASES FINAIS
DESCOBERTA	VALIDAÇÃO		EFICIÊNCIA	ESCALA	ESCALA	
I-R	I-R		R-I	R-I	R	
9	2	9	2	2	3	2
11		9			7	2

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A conclusão do trabalho se dá por meio da análise descritiva dos dados levantados bem como pelo estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas, avaliadas através de conformidade e divergências com a literatura apresentada. Em seguida, será realizada a apresentação das conclusões gerais, limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos, embasados pelo referencial teórico relatado no capítulo 2 desse estudo.

A análise dos resultados foi delineada de forma a responder os objetivos específicos propostos na pesquisa e, em consequência, a questão de pesquisa sobre **como os empreendedores de startups decidem sob incerteza** e obter as conclusões detalhadas a seguir neste trabalho.

Primeiramente, em relação ao objetivo específico (1) Compreender a relação da intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores, foi observado que nas decisões sob incerteza dos empreendedores de startups existe a presença da racionalidade analítica e da intuição, utilizadas em conjunto, na maioria das decisões sob incerteza dos empreendedores, totalizando 24 decisões num total de 29 decisões estudadas. Em determinadas decisões, a intuição precede a racionalidade, sendo a segunda utilizada para justificar sua utilização; e em outras decisões, a racionalidade analítica capta dados, avança na compreensão, estrutura a decisão, mas não sendo as informações disponíveis suficientes para decidir, a intuição é utilizada para tomar a decisão final.

Foram identificadas, em menor proporção, 5 decisões onde apenas a racionalidade foi utilizada, tendo como característica, decisões envolvendo questões técnicas, dados estatísticos e de mercado.

Em relação ao objetivo específico (2) Compreender a relação da intuição e racionalidade nas decisões sob incerteza dos empreendedores com as fases de evolução das startups, sendo elas: descoberta, validação, eficiência e escala, foi observada maior ocorrência da intuição preceder a racionalidade nas fases iniciais da startup (descoberta e validação), sendo identificadas 11 decisões que seguiram este padrão contra 9. Em relação à racionalidade preceder a intuição, foi identificada maior ocorrência nas fases finais da startup (eficiência e escala), sendo 7 decisões que seguiram este padrão, contra 2 que não seguiram.

Apesar dos dados não apresentarem significado estatístico em virtude da natureza exploratória da pesquisa, o trabalho apresentou generalizações analíticas relevantes, visto que intuição e racionalidade além de se apresentarem em conjunto e de maneira excludente, num mesmo processo decisório, seguiram um processo sequencial, diferindo de estudos anteriores que tratam a intuição e a racionalidade como abordagens alternativas de tomada de decisão ou de forma repetida num mesmo processo decisório.

O trabalho se propõe, portanto, a apresentar a teoria e a prática da decisão sob incerteza dos empreendedores, desvendando seus elementos comuns ou contraditórios, bem como as condições peculiares da realidade do empreendedor sobre o desafio de decidir sob incerteza.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa possui algumas limitações de caráter metodológico que serão discutidas nesta etapa.

i. O fato desta pesquisa ser de natureza qualitativa, exploratória e de se ter utilizado um método de amostragem não probabilístico e intencional para a seleção da amostra, limita a generalização estatística dos seus resultados. Assim, recomenda-se a realização de futuros estudos qualitativos que analisem outras amostras e estudos quantitativos que suportem estatisticamente os resultados encontrados.

ii. Esta pesquisa não é exaustiva, ou seja, não foram analisadas todas as decisões sobre incerteza dos empreendedores da amostra selecionada. Foram consideradas as decisões sob incerteza apenas citadas nas entrevistas, conforme método CIT e baseados na compreensão do entrevistado. Poderiam ter outras decisões que o entrevistado optou por não apresentar à pesquisadora por questões de sigilo.

iii. O caráter subjetivo do processo de categorização da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2010), o processo de categorização pode criar distorções devido à subjetividade dos codificadores. Ainda que neste estudo tenham sido seguidas as recomendações para se alcançar maior objetividade nas análises, tenham sido identificadas as evidências, submetidas à avaliação de outros pesquisadores, em razão da subjetividade envolvida

nas entrevistas e análise de conteúdo, poderiam ter gerado outras interpretações sobre as decisões dos empreendedores. Para minimizar a subjetividade da pesquisa, as descrições das decisões contendo horizonte de tempo, eventos causas, eventos em curso, eventos consequentes e conclusões finais do empreendedor foram enviadas aos entrevistados para validação. A pesquisadora também realizou dois tipos de análise das entrevistas: cronológica e de conteúdo, além de ter realizado em duas fases, com dados primários e secundários e ter compartilhado todos os dados e análises realizadas com três pesquisadores e professor responsável pelo Núcleo Decide FEA-USP, participantes de alguma das entrevistas realizadas, o que aumentou a efetividade do trabalho realizado. Após conclusão do presente trabalho, as pesquisas do Núcleo Decide FEA-USP avançaram com estes empreendedores, realizando entrevistas com outros sócios e consultor visando a triangulação dos dados e evolução das pesquisas, com a presença da pesquisadora, professor e outros pesquisadores do núcleo. Outro avanço dos pesquisadores do Núcleo Decide FEA-USP foi em relação à análise das fases da decisão.

6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Algumas sugestões de pesquisas relevantes sobre o tema incluem: a. Gerar hipóteses para pesquisas futuras (ex: perfil mais novo, mais experiente, ramos de atividade etc) b. Realizar uma pesquisa qualitativa similar à esta dissertação, com uma amostra maior de startups para comparar com os resultados obtidos neste trabalho; c. Realizar uma pesquisa quantitativa para obter os resultados estatísticos do estudo; d. Realizar pesquisa qualitativa similar à esta dissertação, com amostra com outros públicos (ex: investidores, cineastas, cientistas) para comparar com os resultados obtidos neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14, 104–122.
- Adner, R. (2006). Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, Vol. 84, n. 4, p. 98.
- Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. New York: Penguin Books.
- Akinci, (2014). Capturing intuitions in decision making: A case for the critical incident technique. *Handbook of Research Methods on Intuition*. June 27, 2014, pp. 147-159.
- Bacher, J. S., & Guild, P. D. (1996). Financing early stage technology based companies: investment criteria used by investors. *Frontiers of Entrepreneurship Research (Proceedings of the 16th Annual Entrepreneurship Research Conference)*, Babson College, Wellesley, MA.
- Bazerman, M., & Moore, D. (2010). *Processo decisório*. 7a ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- Blank, S (2007). *The four steps to the epiphany*. 3a ed. Third Edition
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Alta Books. Rio de Janeiro-RJ.
- Bardin, Laurence. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bryman, A. *Research methods and organization studies*. (1989) London: Unwin Hyman.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, n. 1, pp. 24-40.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1994). Biases and heuristics in strategic decision making: differences between entrepreneurs and managers in large organizations. *Academy of management proceedings*, 1994(1), 85–89.
- Calabretta, G., Gemser G., Wijnberg N.M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38 (3–4) (2017), pp. 365-401
- Cervo, A.L., Bervian, P.A., & Da Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6a ed. Editora Pearson Prentice Hall.
- Chell, E. (1998). Critical incident technique. In G. symon, & c. cassell (eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide*: 51–72. London: Sage.

- Cooper, D., & Schindler, P. (2011) *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman
- Cosmides, L., & Tooby, J. (1997) *Evolutionary psychology: a primer*, UC Santa Barbara.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3–21.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. "O'Reilly Media, Inc."
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 33–54.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision making process matter? A study of strategic decision making effectiveness, *Academy of Management Journal*, 39, 368–396.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*. Vol. 24, i.12, pp. 1165-1185.
- Eisenhardt, K. (1989a). "Building Theory from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4), 1989, pp. 532-550
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28, 431–453.
- Evans, J. S. B. (2003). In two minds: Dual-process accounts of reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7, 454–459.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical Incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4): 327–358.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27, 445–466.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine
- Gomes, L. A. V. (2013). *Corrida maluca em territórios desconhecidos: como empreendedores gerenciam incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores*. Tese de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Gore, J., & Sadler-Smith, E. (2011). Unpacking intuition: A process and outcome framework. *Review of General Psychology*, 15, 304.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (1999) *Smart choices: a practical guide to making better decisions*, Harvard Business School Press.

- Haynie, M., & Shepherd, D. A. (2009). A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research. *Et&p*, (315), 695–714.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Guest editors introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, Vol. 22, pp. 479-491.
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99, 1–27
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organization: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42, 277–297.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 610p.
- Klein, G. (2004). *The power of intuition: how to use your gut feelins to make better decisions at work*. USA: Doubleday.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Washington, DC: Beard Books
- Koplyay, T., Chillingworth, L., & Mitchell, B. (2013). *Corporate Lifecycles: Modelling the Dynamics of Innovation and Its Support Infrastructure*. *Technology Innovation Management Review*, 3(10).
- Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34, 598–631.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam K. S. (2015). *Annual Review of Psychology*. Vol. 66:799-823
- Li, J. F., & Garnsey, E. (2011). *Entrepreneurship and Global Health: Catalyzing the Ecosystem*. Centre for Technology Management Working Paper Series, Institute for Manufacturing.
- Loch, C. H., Solt, M. E., & Bailey, E. M. (2008). Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 408, pp. 28–46.
- Maine E., Soha, P. H., & Santos, D. N. (2015). The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Technovation*, Vol. 39-40, pp. 53–72.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Técnicas de pesquisa*. 7a ed. São Paulo: Atlas.

- Martes, A. C. B. (2010). Weber e schumpeter a ação econômica do empreendedor. *Revista de economia política*, 30(2), 254–270. [Http://doi.org/10.1590/s0101-31572010000200005](http://doi.org/10.1590/s0101-31572010000200005)
- Mcgrath, R. G., & Macmillan, L. (2000). *The Entrepreneurial Mindset*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Meneghetti A., (2012). *Dicionário de Ontopsicologia*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012b.
- 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. [Http://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628](http://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628)
- Mcnamee, P., & Celona, J. (2007). *Decision analysis for the professional*. 4th ed., smartorg.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative science quarterly*, 21(2), pp. 246-275.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New york: free press.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19, 115–147.
- Pich, M. T., Loch, C. H., & Meyer, A. (2001). On uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. *Management Science*, Vol. 4, pp. 356-371.
- Quinn, J. B. *Strategies for change: logical for incrementalism*. Homewood, IL: Rice, M. P, O'Connor, G. C & Pierantozzi, R. (2008). Implementing a learning plan to counter project uncertainty. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, n. 2, pp. 53-62.
- Ries, Eric. (2011). *The Lean Startup How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing, Newyork.
- Roure, J.B., & Keely, R.H. (1990). Predictor of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, i. 4, pp. 201-220.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, n. 4.
- Sarasvathy, Saras D. (2001) Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, Vol.26, n.2, pp. 243–263.

- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. (2a ed.), Nova Cultura, São Paulo.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entre-preneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25: 217–226
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration*. New York: Transaction Publisher Publishers.
- Sivesind, K.H. Quality & Quantity (1999) 33: 361.
<https://doi.org/10.1023/A:1004691318311>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, n.185, p.1.124-1.131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, Vol. 211, issue 4481, Jan. 30.
- Van Maanen, J. (1979) *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 520-524.
- Wiltbank, R. & Dew, N.; Read, S.; Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management*, Vol. 27, n. 10, pp. 981-998.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso*. 2a ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Yu, A. S. O. (Coord.) (2011). *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Zsombok, C., & Klein, G. (1997). *Naturalistic decision making*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

APÊNDICES

1 Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidada a participar, como voluntário, do estudo/pesquisa intitulado “Decisão sob incerteza na evolução das startups: um processo sequencial envolvendo racionalidade e intuição”, conduzida pela pesquisadora Viviane Bezerra Menezes Penhalbel, com vínculo de aluna de mestrado acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP, com orientação do Professor Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento.

Este estudo tem por objetivo investigar as decisões sob incerteza dos empreendedores de startups.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Você participará de duas entrevistas com duração de 1 hora, aproximadamente. Nela, falaremos sobre sua startup e como você tomou as decisões sob incerteza. Esta entrevista será gravada e utilizada apenas para fins acadêmicos.

Sua participação não é remunerada nem implicará em gastos.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos sem a identificação do empreendedor participante.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável pela pesquisa ou envie seu aceite por e-mail.

Seguem os contatos da pesquisadora:

Viviane Bezerra Menezes Penhalbel Cel:11.XXXXXXX email: viviane.menezes@usp.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

São Paulo, ____ de _____ de ____.

Assinatura do participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

2 Protocolo para a pesquisa empírica

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Caracterização da startup, Caracterização do empreendedor, Identificação das decisões sob incerteza, Processo de tomada da decisão do empreendedor - utilização da racionalidade analítica e intuição, Fases de desenvolvimento da startup.

Procedimentos antes das entrevistas

a) Antes da primeira entrevista, deverão ser realizadas pesquisas por informações de fontes secundárias sobre: a empresa, a tecnologia, o empreendedor (e seus sócios, quando aplicável), os parceiros, clientes e fornecedores (quando possível). Considerar sites da empresa, notícias de jornal, vídeos de entrevistas anteriores, LinkedIn, reportagens, blogs, conversas iniciais e semiestruturadas por mensagens e/ou telefone, entre outras fontes.

- Antes da visita, o entrevistador deverá ter uma compreensão mínima da startup. Para tanto, recomenda-se levantar as fontes secundárias sobre o negócio, mercado e tecnologia. Com esses documentos, o entrevistador poderá fazer, caso possível, um mapa com eventuais incertezas e decisões do empreendedor.
- Sobre o negócio, o entrevistador deverá levantar sobre o estágio atual de desenvolvimento do negócio: porte da empresa (número de sócios, funcionários, fornecedores, clientes), e principais mercados.
- Empreendedor: levantar a trajetória profissional e científica do empreendedor, o que inclui levantar as ocupações e cargos, além de publicações.

b) A entrevista deverá ser agendada com o empreendedor que fundou sua própria empresa e está atualmente envolvido no negócio. Recomenda-se entrevistar todos os sócios fundadores e se for o caso, pessoas que possuam um profundo conhecimento sobre a trajetória da startup, no intuito de minimizar os vieses.

c) Quando for possível, realizar visitas às instalações da startup.

d) Procurar levantar as seguintes fontes de informações secundárias junto a startup: notícias, reportagens, apresentações para investidores, entre outros documentos.

e) Verificar se a entrevista poderá ser gravada. Caso positivo, após a entrevista, realizar as transcrições.

Com base nos procedimentos realizados antes da entrevista, as informações levantadas podem iniciar o preenchimento dos campos abaixo e podem dar pistas quanto à ideia, contexto e possíveis decisões sob incerteza enfrentadas pelo empreendedor.

CARACTERIZAÇÃO INICIAL DA STARTUP

1. Nome da empresa: _____
2. Fundação (ano/mês) : _____
3. Porte da empresa:
 - Empreendedor (es) fundador(es): _____
 - Sócios após estabelecimento do negócio: _____
 - Número de funcionários: _____
 - Número de fornecedores: _____
 - Número de clientes: _____
4. Mercado atuante: _____
(exemplos: marketing e propaganda, construção civil, bens de consumo, comércio e etc)
5. Breve caracterização da empresa: _____

CARACTERIZAÇÃO INICIAL DO EMPREENDEDOR

1. Nome do empreendedor: _____
2. Idade do empreendedor:
 - 18 a 29 anos
 - 30 a 39 anos
 - 40 a 49 anos
 - 50 a 59 anos
 - Acima de 60 anos
3. Qual sua principal função na empresa?
4. Qual sua dedicação semanal à empresa?
 - Integral
 - Parcial – média 20 horas semanais
 - Parcial - média 10 horas semanais
 - Parcial - média 5 horas semanais

Primeira fase das entrevistas

Primeira entrevista com o empreendedor

Objetivo: a primeira entrevista visa conhecer a história da startup, mas principalmente ter uma maior compreensão das decisões sob incerteza tomadas pelo empreendedor. Deve-se entender como surgiu a ideia do negócio, qual oportunidade estava sendo buscada, em qual mercado, cliente, tecnologia e comercialização da inovação. Nesta fase, é importante ouvir o empreendedor relatar a decisão sob incerteza e procurar ajudar a focar na decisão em questão e como ela foi tomada. As decisões sob incerteza caracterizam-se como decisões mais relevantes que o empreendedor tenha participado como protagonista, com o poder de mudar o rumo da startup, como a adoção de nova tecnologia, definição de mercado, sócios, investidores, área de atuação, etc.

O interesse da pesquisadora é também identificar a estratégia de decisão que foi utilizada, interpretando se utilizou a racionalidade e/ou a intuição, porém tendo o cuidado de, neste momento, não informar este interesse de pesquisa para evitar possíveis vieses do entrevistado. Nesta fase, a pesquisadora ganha maior profundidade sobre a startup e as decisões sob incerteza enfrentadas pelo empreendedor.

Caso o empreendedor tenha dificuldades em recordar as principais decisões sob incerteza enfrentadas, as perguntas abaixo podem ser utilizadas para guiar o entrevistado. Elas podem não ser utilizadas durante as entrevistas, podem ser utilizadas apenas em alguns dos aspectos (oportunidade de negócio, mercado, cliente, tecnologia e comercialização da inovação), como também podem ser utilizadas durante toda a entrevista. O mais importante, porém, é estimular que as decisões sejam apresentadas espontaneamente pelo empreendedor.

Oportunidade de negócio

a) Como surgiu a ideia de criação da startup? Houve identificação de necessidade, sonho do empreendedor, feeling ou captação de sinal do mercado? Por que foi criada? Qual foi a oportunidade a ser explorada?

Nesta pergunta, espera-se identificar uma decisão sob incerteza relacionada à

oportunidade de negócio, o estágio de desenvolvimento do mercado e da tecnologia no momento da criação da startup. O objetivo também é identificar o comportamento do empreendedor, se foi utilizada a racionalidade analítica ou a intuição.

b) Quais foram os primeiros passos da startup? Quanto tempo foi necessário desde a ideia da startup até a decisão de empreender?

Nesta pergunta, o objetivo é compreender a trajetória da startup e identificar possíveis decisões sob incerteza tomadas neste estágio inicial do negócio, além de compreender como essas decisões foram tomadas.

c) Em relação à decisão de empreender, você definiu bem o problema ou os objetivos que pretendia alcançar? Foram levantadas as alternativas, entendidas as consequências ou avaliados os trade-offs? Ainda, foi possível esclarecer suas incertezas, pensar sobre sua tolerância ao risco?

Nesta pergunta pretende-se identificar se foram seguidas algumas das fases do processo de decisão “racional”. Nesta pergunta foram listadas as oito fases descritas por Hammond et al. (1999).

d) Você escreveu algum plano de negócios em algum momento do desenvolvimento da startup? Empregou alguma técnica de planejamento visual: Modelo de Negócios Canvas, Technology roadmapping, entre outras? Ou partiu direto para ação, colocando a mão na massa?

Analisar se o empreendedor seguiu sua intuição ou lógica da efetuação (partindo para ação) ou procurou planejar o negócio seguindo a racionalidade analítica ou lógica do *causation*.

Mercado

a) Quais foram os mercados inicialmente vislumbrados ou imaginados? Como foi o processo de identificação desses mercados? Que decisões foram tomadas nesta fase? Quanto tempo foi necessário para tomada de decisão?

O objetivo é compreender o número de mercados possíveis para a tecnologia inicialmente.

É importante levantar se houve alguma decisão sobre a atuação exclusiva em um mercado ou em diversos mercados, e os motivos dessa decisão, analisando como foi o processo de tomada de decisão.

b) Como foi o processo de seleção da oportunidade de mercado? Quais fatores pesaram na escolha do mercado-alvo inicial? Quais foram as dúvidas associadas a cada nicho (ou oportunidade de mercado)? (lacunas de conhecimento; informações que não eram muito sólidas; quais foram os palpites e intuições).

Nesta pergunta, espera-se reconstruir parte do processo de decisão do mercado inicial da startup.

e) Quais foram os caminhos imaginados (concebidos) para chegar ao mercado escolhido em termos de recursos?

Observar se o empreendedor aplicou as estratégias do Mirar/ Atirar (racionalidade analítica precede intuição) ou Atirar/ Mirar (intuição precede racionalidade analítica).
Levantar se houve fatores que auxiliaram na projeção desses caminhos, como projeções em documentos públicos, como relatórios de previsão da evolução de mercados.

f) Quais foram as principais dificuldades ou desafios que foram superados para construir o mercado da tecnologia? Quais decisões foram fundamentais nesta fase do negócio? Em quanto tempo essas decisões foram tomadas e de que forma?

Esta pergunta procura ajudar a identificar quais eram as principais incertezas enfrentadas e decisões tomadas pelos empreendedores para construir o mercado da tecnologia.

g) Como você imaginava (previamente) o que seria o mercado? Necessidades dos clientes; proposta de valor vencedora? O que previam os parceiros do negócio?

Nesta pergunta, o objetivo é levantar as diferentes previsões acerca do mercado: necessidades dos clientes, infraestrutura, canais de distribuição, preço, concorrentes, tamanho do mercado, extensão do mercado.

Cliente

a) Qual era o grau de experiência do cliente sobre a proposta de valor da inovação (produto e serviço)? O que o empreendedor fez para aumentar o conhecimento do cliente sobre a inovação? Como as necessidades evoluíram ao longo das gerações de produtos? Identificar como os empreendedores lidaram com as incertezas dos clientes sobre os produtos. Esta pergunta procura levantar não apenas as incertezas do empreendedor sobre o cliente; mas também do cliente sobre a inovação identificando possíveis decisões sob incerteza tomadas pelos empreendedores.

b) Quais eram as outras propostas de valor que competiam com a da startup?

Estimular identificar decisões tomadas pelos empreendedores na competição com os concorrentes.

c) Houve lacunas de conhecimento/ informação e dúvidas que afetaram o processo de decisão? Se sim, como lidou com elas frente às decisões estratégicas necessárias?

Nesta pergunta, o objetivo é analisar se o empreendedor empregou as estratégias de Mirar/ Atirar ou Atirar/ Mirar.

Tecnologia e comercialização da inovação

a) Qual era o estágio de desenvolvimento da tecnologia quando começaram o empreendimento?

Esta pergunta ajudará a identificar o estágio de desenvolvimento da tecnologia, concorrência e eventuais incertezas e decisões tomadas.

b) Quais eram as previsões sobre a evolução da tecnologia (produto/serviços/ processo produtivo), feitas pelo empreendedor, pelos parceiros e pelos concorrentes.

c) Como foi o processo de comercialização da inovação: tecnologia (s), produtos e/ou serviços?

Após a análise dos dados secundários, conclusão das entrevistas e transcrições, foi finalizada a primeira fase das entrevistas, sendo possível criar uma linha do tempo do startup com as principais decisões identificadas pelo entrevistado.

Segunda fase das entrevistas

Objetivo: formalizar a caracterização inicial da startup e do empreendedor, realizada anteriormente através das fontes secundárias e primeira fase das entrevistas; confirmar as principais decisões sob incertezas enfrentadas pelo empreendedor; e identificar horizonte de tempo e eventos (causa, curso e consequentes) da decisão.

Foi utilizado o método de Critical Incident Technique (CIT), Akinci (2014) para orientar a entrevista: a partir do incidente crítico (o evento no processo decisório saliente na memória do entrevistado), foram selecionadas as principais decisões sob incertezas enfrentadas pelo empreendedor. Em seguida, para cada decisão foram identificados os eventos CAUSAS, os eventos no CURSO da decisão e os eventos CONSEQUENTES.

Importante esclarecer ao entrevistado que o “evento crítico” impõe uma tomada de decisão ou um posicionamento, podendo inclusive representar ameaça à existência da startup, e reforçar o conceito das decisões sob incerteza: decisões mais relevantes que o empreendedor tenha participado como protagonista, com o poder de mudar o rumo da startup, como a adoção de nova tecnologia, definição de mercado, sócios, investidores, área de atuação, etc.

De acordo com Akinci (2014), foi utilizado um modelo básico de “causa, curso e resultado” como um guia de entrevista fundamental. A pesquisadora acrescentou o “horizonte de tempo” como elemento adicional ao modelo básico para avaliar as decisões e fases de evolução da startup. As seguintes perguntas foram utilizadas para investigar os detalhes da decisão: quando essa decisão ocorreu (horizonte de tempo); quais foram os eventos que levaram à decisão (causa); quais foram as ações tomadas pelas pessoas envolvidas (curso); e qual foi o resultado em termos de efeitos percebidos? (resultado).

No início da entrevista é importante apresentar o quadro abaixo sem as informações preenchidas, visando confirmar, através do incidente crítico na memória do entrevistado, quais realmente foram as decisões sob incerteza mais relevantes, seus eventos causas, curso e consequências.

Apesar da pesquisadora já ter identificado e registrado na linha do tempo as principais decisões sob incerteza tomadas pelo empreendedor na primeira fase das entrevistas, foi importante deixar o entrevistado sozinho recordar o “evento crítico” que impôs uma tomada de decisão, visando confirmar e reunir informações sobre as decisões sob

incerteza mais relevantes enfrentadas pelos empreendedores. A pesquisadora apenas suportava com as informações adicionais já fornecidas previamente, com o objetivo de ajudar o entrevistado e confirmar as informações.

Neste momento, não foi informado que o estudo visava identificar a utilização da racionalidade e da intuição nas decisões sob incerteza, visando evitar possíveis vieses dos entrevistados. Logo, não realizar perguntas diretas sobre a utilização da racionalidade analítica ou intuição, deixando o entrevistado relatar como tomou a decisão e o pesquisador apenas direciona para a decisão em questão.

Decisão 1	
Horizonte de TEMPO	
Eventos CAUSAS	
Eventos em CURSO	
Eventos CONSEQUENTES	

Decisão 'N'	
Horizonte de TEMPO	
Eventos CAUSAS	
Eventos em CURSO	
Eventos CONSEQUENTES	

Ao término da entrevista, registrar as conclusões finais do empreendedor. Apenas neste momento, abordar diretamente quanto à utilização da intuição e racionalidade analítica em suas decisões. Esta estratégia objetiva avaliar possíveis alterações no discurso observado pelo pesquisador e no discurso apresentado pelo entrevistado ao tomar conhecimento sobre este interesse da pesquisa.

CONCLUSÕES FINAIS do EMPREENDEDOR	
--------------------------------------	--

Procedimentos após a entrevista

Finalizada a entrevista, deverá começar o processo de transcrição das entrevistas gravadas e análise das entrevistas. Essa análise compreenderá os seguintes passos:

- i) Finalização da caracterização da startup e do empreendedor.

ii) Descrição das decisões estratégicas selecionadas, tomadas pelo empreendedor. Conclusão do quadro com identificação da DECISÃO, horizonte de TEMPO, eventos CAUSA, Eventos em CURSO e Eventos CONSEQUENTES.

Validação do material com o empreendedor

É importante após concluída esta fase, enviar o documento por e-mail ao empreendedor para que valide a caracterização inicial da startup, caracterização inicial do empreendedor e quadro com as decisões sob incerteza, horizonte de tempo, causas, curso e consequências. Caso alguma informação não tenha sido adequadamente mapeada, o entrevistado poderá realizar os ajustes necessários.

Procedimentos após validação da entrevista

Após a validação, o pesquisador deverá seguir os seguintes passos:

i) Análise do processo de tomada de decisão do empreendedor, utilizado nas decisões sob incerteza selecionadas.

ii) Identificação quanto à utilização das estratégias Mirar/Atirar (racionalidade analítica precede intuição) ou Atirar/ Mirar (intuição precede racionalidade analítica).

Decisões Empreendedor 1 (E1)	Atirar/ Mirar	Mirar/ Atirar
Decisão 1 (D1)	Registro da evidência	Registro da evidência
D2	Registro da evidência	Registro da evidência
D3	Registro da evidência	Registro da evidência
...		

iii) Desenho da linha do tempo das decisões tomadas pelo empreendedor e identificação das decisões conforme as fases de desenvolvimento da startup.

•