



Universidade Federal da Bahia
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI



Yasmin do Vale Figueiredo

**Tomada de Decisão nas Lógicas Formulação e Realização, Incerteza e Percepção de
Sucesso em Startups: Adaptação de Medida e Teste de Modelo**

Salvador

2021



Universidade Federal da Bahia
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI



Yasmin do Vale Figueiredo

**Tomada de Decisão nas Lógicas Formulação e Realização, Incerteza e Percepção de
Sucesso em Startups: Adaptação de Medida e Teste de Modelo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientadora: Prof^a Dra. Sonia Maria Guedes Gondim

Salvador

2021

F475 Figueiredo, Yasmin do Vale
Tomada de decisão nas lógicas formulação e realização, incerteza e percepção de sucesso em startups: adaptação de medida e teste de modelo. / Yasmin do Vale Figueiredo. – 2021. 116 f.

Orientadora: Prof^a Dra. Sonia Maria Guedes Gondim
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia, Salvador, 2021.

1. Empreendedores. 2. Negócios – Processo decisório. 3. Administração – Percepção de risco. I. Gondim, Sonia Maria Guedes Gondim. II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. III. Título.

CDD: 658.4

Nome: Figueiredo, Yasmin do Vale

Título: Tomada de Decisão nas Lógicas Formulação e Realização, Incerteza e Percepção de Sucesso em Startups: Adaptação de Medida e Teste de Modelo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Defendida e aprovada em 26 de Agosto de 2021.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim (Orientadora)

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Assinatura: _____

Julgamento: _____

Profa. Dra. Janice Aparecida Janissek

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Assinatura: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. Valter da Silva Faia

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Assinatura: _____

Julgamento: _____

Dedico essa dissertação a
todas as gerações de mulheres
que vieram antes de mim e as
que ainda virão.

Agradecimentos

Esperei tanto por esse momento que nem sei a quem agradecer primeiro. Foram tantas mãos, braços, ombros e colos que me acolheram durante esse processo, desde a entrada no mestrado até a minha defesa. Pessoas que nos momentos mais alegres e tristes estiveram ao meu lado, me impulsionaram e permitiram que eu pudesse alçar voo.

Em primeiro lugar, quero agradecer à força divina que permitiu que meus sonhos e planos se concretizassem. Essa força está em todos os lugares e nunca me deixa. É o amor, a paz, a felicidade, a harmonia, o afeto e a fé.

Em segundo lugar, agradeço a minha família. A Minha mãe e meu pai por toda admiração, amor e cuidado. Mesmo distantes, estava comigo de alguma maneira, me acolhendo, torcendo por mim e se orgulhando de cada passo meu.

Ao meu companheiro de todas as lutas e desafios que me sustentou durante o período do mestrado quando eu achava que não aguentaria, que me acalentou durante a pandemia e incertezas que viriam depois. Muito obrigada, Elber.

As minhas primas e primos, tias e tios. Amo vocês!

Quero agradecer também ao meu sonho de orientação, a professora e profissional que me inspira desde a graduação. Uma mulher tão fina, inteligente, amorosa, acolhedora e um exemplo de força. Minha orientadora Sonia Maria Guedes Gondim. Soninha. O que seria de mim sem seus conselhos, orientações, paciência, alegria, energia e confiança? Você confiou tanto em mim e no meu potencial, mostrando que eu poderia e deveria resgatar minha autoconfiança e ver minha competência. Muito obrigada!!!

Não posso me esquecer dos meus presentes da pós-graduação: minhas amigas e amigos que construíram comigo esse trabalho. Liz, Laisa, Hannah, Grace, Robson, Nayara, Luana, Aldiene, Stéfane, Jonatas, Ana Célia, Louise, Silvana, Camila, Liana, Katlyane, Iago... Muito obrigada por me aguentarem durante esse tempo todo!

O que me leva ao EMOTRAB. O grupo de pesquisa que estuda emoções e afetos e é todo feito de sentimentos. Que grupo mais cheio de amor e afeto. Me acolheu desde o primeiro momento e me motivou para um lugar que eu não sabia que poderia chegar.

A minha banca avaliadora. À professora maravilhosa Janice Janissek que sempre foi tão cuidadosa e atenciosa comigo e me trouxe mais ainda para o mundo acadêmico e científico. Ao professor Valter Faia, o primeiro nome que veio a minha cabeça justamente por ter me ajudado tanto direta e indiretamente na construção dessa dissertação.

Agradeço ainda ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFBA por toda atenção e dedicação ao seu corpo discente e corpo docente. Em especial à Aline por ter me aguentado no início do curso com minhas tantas dúvidas.

Um profundo agradecimento à Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia (FAPESB) por ter me concedido a bolsa de pesquisa que me proporcionou um crescimento pessoal e profissional imensurável.

Por fim, não menos importante, quero agradecer as minhas amigas e amigos da faculdade e da vida que sempre estiveram comigo. Vocês me ajudaram a chegar aqui!

Eu sou só gratidão por todas e todos vocês.

Resumo

Figueiredo, Y. V. (2021). Tomada de Decisão nas Lógicas Formulação e Realização, Incerteza e Percepção de Sucesso em Startups: Adaptação de Medida e Teste de Modelo. (Dissertação de Mestrado), Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia. Bahia.

Empreendedores de *startups* são indivíduos multifuncionais com características subjetivas capazes de impactar diretamente o desempenho dos negócios. Por serem os atores chave nessas organizações, a forma como os empreendedores tomam decisões ao longo do desenvolvimento das empresas e a sua percepção de sucesso a partir das lógicas adotadas em determinadas situações pode levar os negócios ao sucesso ou ao fracasso. Nessa perspectiva, pesquisadores têm demonstrado o crescimento da adoção de duas lógicas empreendedoras por empreendedores de negócios sob extrema incerteza, como as *startups*, sendo elas formulação e *realização*, conforme traz Sarasvathy (2001) com a Teoria da *Effectuation*. Caracterizadas como lógicas alternativas, *formulação* tende a ser adotada em condições de alto risco, estabilidade do negócio no mercado, em que se é possível prever o futuro a partir de planejamento e análises rigorosas. A *realização*, por sua vez, é uma lógica contingencial, adotada em situações inesperadas, instabilidade do mercado e em que se é quase impossível prever o futuro, sendo necessário ao empreendedor utilizar os recursos e comprometimentos disponíveis. Diante disso, essa dissertação teve como objetivo geral testar o efeito direto das lógicas de tomada de decisão *formulação* e *realização* sobre a percepção do sucesso empreendedor de *startups*, avaliando ainda se a dificuldade frente à incerteza e também a percepção de instabilidade do ambiente atuam como variáveis moderadoras na relação entre lógica de tomada de decisão e percepção de sucesso. Diante da dificuldade em se encontrar no Brasil medidas de *formulação* e *realização* com boas propriedades psicométricas, realizou-se dois estudos. O estudo 1 buscou adaptar e validar a medida de tomada de decisão

na lógica *formulação e realização* de Alsos et al. (2014). O segundo estudo buscou avaliar o modelo teórico desta dissertação, tendo como objetivo testar se as lógicas de tomada de decisão *formulação e realização* impactam na percepção de sucesso empreendedor pelos empreendedores de startups, sendo moderada pela percepção de instabilidade do ambiente e também pela dificuldade frente à incerteza. Participaram de ambos estudos 315 empreendedores de *startups* brasileiras. Para o estudo 1, utilizou-se a *Measure of Causation and Effectuation* de Alsos et al. (2014) para adaptação ao contexto empreendedor brasileiro. Realizaram-se análises de validade a partir de avaliação semântica, análises pela Teoria Clássica de Testes (AFEs, correlações e validade convergente por medidas externas) e pela Teoria de Resposta ao Item. Os resultados demonstraram que a solução fatorial que melhor se ajustava aos dados era a que apresentava as escalas de *formulação* e de *realização* como medidas unifatoriais e independentes. Concluiu-se que o processo de tomada de decisão empreendedora mostra-se complexo para fins de teste empírico e as lógicas de *formulação* e de *realização* não parecem fazer parte do mesmo constructo. Para testar o modelo teórico do estudo 2, os métodos de análise adotados foram Regressão Quantílica e Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Os resultados mostraram que *formulação* é preditora de percepção de sucesso empreendedor. A dificuldade frente à incerteza e percepção de instabilidade do ambiente não apresentaram efeitos moderadores na relação entre as lógicas e PSE. Concluiu-se que a crença na eficácia do planejamento e análises preditivas para o alcance do sucesso dos negócios e a fase de desenvolvimento mais avançada da maioria das *startups* prevalente neste estudo pode explicar o maior poder preditivo da lógica formuladora sobre o sucesso dos empreendedores.

Palavras-chave: empreendedores, tomada de decisão, causation, effectuation, percepção de sucesso empreendedor.

Abstract

Figueiredo, Y.V. (2021). Decision Making in Causation and Effectuation Logics, Uncertainty and Perception of Success in Startups: Measure Adaptation and Model Testing. (Master's Dissertation), Postgraduate Program in Psychology, Federal University of Bahia. Bahia.

Startup entrepreneurs are multifunctional individuals with subjective traits capable of directly impacting business performance. As they are key players in these organizations, the way entrepreneurs make decisions throughout the development of companies and their perception of success based on the logic adopted in certain situations can lead to business success or failure. From this perspective, researchers have demonstrated the growth in the adoption of two entrepreneurial logic by business entrepreneurs under extreme uncertainty, such as startups, which are causation and effectuation, as Sarasvathy (2001) states with the Theory of Effectuation. Characterized as alternative logics, the causation tends to be adopted in conditions of high risk, business stability in the market, in which it is possible to predict the future based on planning and rigorous analysis. Effectuation, in turn, is a contingent logic, adopted in unexpected situations, market stability and in which it is almost impossible to predict the future, requiring the entrepreneur to use available resources and commitments. Therefore, this dissertation had as general objective to test the direct effect of the logics of decision-making, causation and effectuation on the perception of entrepreneurial success of startups, also evaluating whether the difficulty in the face of uncertainty and also the perception of instability of the environment act as moderating variables in the relationship between decision-making logic and perception of success. In view of the difficulty in finding causation and effectuation measures in Brazil with good psychometric properties, two studies were carried out. Study 1 sought to adapt and validate the decision-making measure in the causation and effectuation logic of Alsos et al. (2014). The second study sought to test the

theoretical model of this dissertation, aiming to test whether the logics of decision-making, causation and effectuation impact on the perception of entrepreneurial success by startup entrepreneurs, being moderated by the perception of stability of the environment and also by the difficulty facing uncertainty. 315 Brazilian startup entrepreneurs participated in both studies. For study 1, the Measure of Causation and Effectuation by Alsos et al. (2014) to adapt to the Brazilian entrepreneurial context. Validity analyzes were performed based on semantic evaluation, analysis using the Classical Test Theory (EFAs, correlations and convergent validity by external measures) and the Item Response Theory. The results showed that the factorial solution that best fit the data was the one that presented the causation and achievement scales as unifactorial and independent measures. It was concluded that the entrepreneurial decision-making process is complex for empirical testing purposes and the formulation and realization logics do not seem to be part of the same construct. To test the theoretical model of study 2, the methods of analysis adopted were Quantile Regression and Structural Equation Modeling with Partial Least Squares Estimation (PLS-SEM). The results showed that formulation is a predictor of the perception of entrepreneurial success. The difficulty facing uncertainty and perception of instability in the environment did not show moderating effects on the relationship between logics and PSE. It was concluded that the belief in the effectiveness of planning and predictive analysis to achieve business success, in addition to the more advanced stage of development of most startups prevalent in this study could explain the greater predictive power of causation logic on the success of entrepreneurs.

Keywords: entrepreneurs, decision making, causation, effectuation, perception of entrepreneurial success.

Lista de Abreviaturas e Siglas

Abstartups	Associação Brasileira de Startups
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AP	Análise Paralela
CFI	Comparative Fit Index
DFI	Dificuldade Frente à Incerteza
EMOTRAB	Grupo de pesquisa Emoções, Sentimentos e Afetos em Contextos de Trabalho
EF	Escala de Formulação
ELTD	Escala das Lógicas de Tomada de Decisão
EPSEA	Escala de Percepção de Sucesso Empreendedor Alcançado
EPSEC	Escala de Percepção de Sucesso Empreendedor Baseada em Critérios
ER	Escala de Realização
FC	Fidedignidade Composta
KMO	Teste de Kaiser-Meyer-Olkin
MCE	Mensure of Causation and Effectuation
MDISC	Parâmetro de Discriminação Multidimensional
PIAmb	Percepção de Instabilidade do Ambiente
PSE	Percepção de Sucesso Empreendedor
PSEA	Percepção de Sucesso Empreendedor Alcançado
PSEC	Percepção de Sucesso Empreendedor Baseada em Critérios
PSETo	Percepção de Sucesso Empreendedor Total
PLS-SEM	Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais
ORION	Overall Reliability of fully-Informative prior Oblique N-EAP scores
RDWLS	Robust Diagonally Weighted Least Squares
RMSEA	Root Mean Square Error of Aproximation

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCT	Teoria Clássica dos Testes
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
TRI	Teoria de Resposta ao Item

Sumário

Apresentação	14
Delineamento dos Estudos.....	25
<i>Objetivo Geral</i>	25
<i>Delineamento do Estudo 1</i>	25
<i>Delineamento do Estudo 2</i>	26
ESTUDO 1	29
Tomada de Decisão na Lógica da Formulação e da Realização: Adaptação e Evidências de Validade em Empreendedores	29
ESTUDO 2	30
Impacto das Lógicas de Decisão Formulação-Realização sobre Percepção de Sucesso de Empreendedores de <i>Startups</i>	30
Conclusões e Contribuições	31
Referências Gerais	43

Apresentação

Esta dissertação foi desenvolvida no contexto das iniciativas do grupo de pesquisa Emoções, Sentimentos e Afetos em Contextos de Trabalho (EMOTRAB), do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, coordenado pela Profa. Dra. Sonia Gondim, como parte das atividades que tem como foco a inovação e a criatividade. Por meio dos dois estudos que compõem esta dissertação, buscou-se contribuir para o conhecimento sobre as relações entre tomada de decisão nas lógicas da *formulação* e da *realização* e a percepção de sucesso de microempreendedores. Procura-se também analisar o papel moderador da percepção de dificuldade frente à incerteza e da percepção de instabilidade do ambiente nas relações entre lógica da tomada de decisão e a percepção de sucesso.

O interesse inicial em estudar esses construtos e suas relações surgiu a partir da experiência da mestranda na criação e no desenvolvimento de uma *startup*. A adoção de uma lógica de decisão voltada para o planejamento e as análises de mercado e de concorrência, incentivada por órgãos de apoio brasileiro como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), não estava favorecendo o desempenho do negócio em sua fase inicial e contribuía para a desmotivação dos empreendedores da *startup*, uma vez que as metas estabelecidas dificilmente eram alcançadas. Com pouca experiência na criação de um negócio, os empreendedores acabaram por investir muito recurso financeiro nas tecnologias necessárias para a elaboração dos produtos e não conseguiram validar esses artefatos no mercado. Diante dessa experiência de insucesso no desenvolvimento da *startup*, suscitou-se, então, na mestranda a necessidade de conhecer e entender mais sobre como as lógicas de tomada de decisão podem auxiliar empreendedores de *startups* no alcance de seu sucesso como empreendedor e do sucesso dos seus negócios.

De modo geral, o empreendedorismo de inovação, voltado para a criação de *startups*, tem se tornado um fenômeno crescente no Brasil, principalmente na última década. Segundo

a Associação Brasileira de Startups (Abstartups), esse movimento vem possibilitando a geração de emprego e renda para o país, além de favorecer o desenvolvimento de inovação e tecnologia para o contexto nacional. Atualmente cerca de 13 mil *startups* estão em atividade no Brasil, atuando em diferentes ramos (educação, saúde, agropecuária, entre outros) e beneficiando não só a economia brasileira, mas a sociedade com seus produtos e serviços (Abstartups, 2020).

Apesar de não possuírem uma definição única nos âmbitos teórico e profissional, em geral as *startups* são conceituadas como empresas nascentes, por vezes de base tecnológica, formadas por um grupo de pessoas que busca a escalabilidade e a repetibilidade de seus artefatos por meio de um modelo de negócios efetivo sob condição de extrema incerteza (Abstartup, n.d.; Gitahy, 2016; Ries, 2012). Da concepção até a consolidação, esses empreendimentos passam por um ciclo de desenvolvimento formado por quatro fases, sendo elas: ideação, operação, tração e *scale-up* (Abstartups, 2020; Cunha Filho et al., 2016; SEBRAE, 2015).

A ideação tem como foco a geração e o desenvolvimento de uma ideia inovadora que atenda às necessidades de possíveis clientes ou resolva um problema existente, sob condições extremamente incertas, com baixa disponibilidade de recursos, sendo requisitado dos empreendedores experiências anteriores, intuição e criatividade (Abstartups, 2019; Passaro et al., 2016). A fase seguinte, a operação, é marcada pela busca pelo desenvolvimento e validação do protótipo (seja serviço ou produto), pela construção de redes profissionais e sociais para fortalecer o projeto, e pela procura por investimentos (Passaro et al., 2016; SEBRAE, n.d.). Na terceira fase, conhecida como tração ou arranque, a *startup* já possui um modelo de negócios validado e um protótipo criado, o que demanda do empreendedor a elaboração de planos de negócio, busca por recursos adicionais e alcance dos primeiros clientes e fornecedores (Cunha Filho et al., 2016; Passaro et al., 2016). Na fase *scale-up*, a

startup já está consolidada como uma empresa, é autossustentável, apresenta um crescimento de aproximadamente 20% em receita ou em número de colaboradores durante três anos consecutivos, além de possuir mais de 10 colaboradores, passando a requisitar do empreendedor competências gerenciais para fortalecer as relações no ambiente de trabalho e com *stakeholders* (Abstartup, 2019; Passaro et al., 2016).

Apesar dos crescentes incentivos públicos e privados para o desenvolvimento dessas empresas - como a criação de programas de incubação e aceleração, legislações mais favoráveis e investimentos de capital de risco -, grande parte das *startups* ainda possuem dificuldade em sobreviver ao mercado de inovação (Nogueira & Arruda, 2015). Considerando a importância dessas empresas para o contexto econômico brasileiro, pesquisadores da área do empreendedorismo têm buscado compreender os motivos desse insucesso (Nogueira & Arruda, 2015; Vieira, 2016). Em geral, os estudos demonstram que a maioria dos fatores que levam ao encerramento das *startups* são de origens decisoriais, de modo que decisões são tomadas, em sua maioria, sem que os empreendedores considerem a fase em que o empreendimento se encontra ou por incapacidade de lidar com problemas reais e demandas externas advindas do mercado ou dos clientes.

Diante de situações semelhantes, alguns pesquisadores focados no campo empreendedor e nos estudos acerca da tomada de decisão sob incerteza (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001a; Shane & Venkataraman, 2000) têm avaliado que lógicas de decisão adotadas por empreendedores podem gerar melhores resultados para pequenas empresas, como as *startups*, e favorecer o sucesso dos negócios e dos empreendedores, principalmente quando o cenário é desconhecido. Nessa perspectiva, grande parte da literatura brasileira tem buscado lidar com essa situação seguindo o modelo tradicional de decisão, orientada para elaboração de bons planos de negócio e avaliações de mercado (Pereira et al., 2017). Dentre os motivos para esse estímulo, encontram-se a percepção de

que o planejamento e a estruturação do negócio diminuem as chances de perda de foco do empreendedor, além de ajudar nas ações para busca de aporte de capital por investidores anjos e aceleradoras (Bessant & Tidd, 2018). Exemplo disso são as escolas de empreendedorismo e entidades de apoio a pequenos empreendimentos, como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que defendem a adoção de uma lógica racional, analítica e preditiva no processo de tomada de decisão dos empreendedores, para que, com isso, estabeleçam previamente o futuro como forma de driblar a incerteza (Pereira et al., 2017). Espera-se que dessa forma as decisões tomadas pelos empreendedores sejam mais cautelosas e precavidas diante do inesperado (Alvarez & Barney, 2007).

Esse raciocínio tradicionalmente difundido na área organizacional, mais precisamente na literatura gerencial, foi cunhado como um modelo de lógica de tomada de decisão *causation* que traduzimos livremente como *formulação* (Sarasvathy, 2001a), fortalecendo a ideia de que com os meios necessários é possível alcançar os efeitos desejados inicialmente independente das condições futuras – ou seja, a causa geraria um efeito esperado. O raciocínio causal, por ser sequencial, possibilita a estruturação do processo de tomada de decisão como um “manual” com passo-a-passo no qual os empreendedores devem seguir para serem bem-sucedidos. Em síntese, empreendedores que se orientam por essa lógica elaboram planos e objetivos previamente, buscam oportunidades no mercado, analisam competitivamente seus concorrentes e investem recursos em sua ideia para que possa obter os retornos esperados futuramente (Perry et al., 2012; Sarasvathy, 2008; Shane & Venkataraman, 2000).

Embora se revele mais simples e fácil para a orientação dos empreendedores em seus processos decisórios (Busenitz & Barney, 1997), quem adota a lógica *formulação* são profissionais que possuem conhecimentos e informações anteriores sobre o ambiente e o mercado que querem se estabelecer e onde o grau de incerteza é menor, tornando mais fácil

prever o futuro (Berends et al., 2014; Brettel et al., 2012). Nesse sentido, pesquisas voltadas para a criação e o desenvolvimento de novos negócios empreendedores têm destacado o desafio em se tomar decisões cautelosas, orientadas por uma lógica rígida e analítica como a *formulação*, em contextos em que os ambientes são dinâmicos, desconhece-se os potenciais clientes, além de o mercado assumir um contorno difuso (Reymend et al., 2015; Ries, 2012; Politis, 2008).

Diante disso, estudos recentes vêm mostrando que lógicas iterativas e adaptativas se revelam mais adequadas a ambientes hostis e incertos característicos do contexto de inovação (Kuckertz et al., 2020; Laskovaia et al., 2017; Reymen et al., 2017). Isso se deve ao fato de possibilitarem a adequação do negócio às contingências ambientais, aproveitando habilidades e competências já adquiridas pelo empreendedor, além de favorecer a experimentação e flexibilidade diante da rapidez com que as decisões precisam ser tomadas (Camara et al., 2020; Politis, 2008; Sarasvathy, 2001b). Dentre essas lógicas emergentes, destaca-se a da *effectuation* que traduzimos livremente por *realização*, que parte dos recursos disponíveis pelos empreendedores como base para o desenvolvimento do negócio (Reymen et al., 2015; Sarasvathy, 2001a, 2001b).

Realização é uma lógica intuitiva, contingencial e que empreendedores adotam para tomar decisões em ambientes com alto grau de incerteza e exigência de inovação (Alsos et al., 2014; Brettel et al., 2012). Em geral, esse raciocínio tende a ser adotado em condições de baixa disponibilidade de recursos (Laine & Galkina, 2016) e baixo conhecimento sobre potenciais clientes, mercado de atuação e produto ou serviço a serem ofertados (Reymen et al., 2015).

Por não ser rígida e altamente estruturada, a *realização* possibilita que os empreendedores sejam mais flexíveis em suas ações diante de eventos inesperados e possam experimentar diferentes projetos sem se ater a um objetivo final (Chandler et al., 2011;

McKelvie et al., 2020). Baseia-se somente nos recursos disponíveis, em parceiros que estejam comprometidos com o projeto e na interação com as partes envolvidas (*stakeholders*) – sejam clientes, investidores ou fornecedores (Sarasvathy, 2001a). Nessa linha, empreendedores que se orientam pela lógica da *realização* são muito mais aptos a lidarem com a incerteza e com os erros durante o processo de criação dos negócios, além de se mostrarem protagonistas na criação de seus empreendimentos, ao contrário daqueles que se apoiam na lógica formuladora, mais dependente do sucesso na previsão dos efeitos e resultados esperados.

Segundo Sarasvathy (2001a, 2008), embora sejam analisadas didaticamente como alternativas, *formulação e realização* são partes integradas do raciocínio humano, interagindo de tal maneira que se torna possível a sobreposição de uma em relação a outra ou a atuação conjunta ao longo do desenvolvimento de um empreendimento (e.g., Galkina & Lundgren-Henriksson, 2017; Laine & Galkina, 2017; Smolka et al., 2018). Nesse sentido, alguns estudos têm constatado que no processo de desenvolvimento de empresas inovadoras, como as *startups*, os empreendedores tendem a adotar ambas lógicas para tomada de decisão (Fisher, 2012; Reymen et al., 2015).

Em geral, a diferença nessa adoção se encontra na fase de desenvolvimento do negócio. Nas fases iniciais, devido à alta imprevisibilidade e incerteza e baixa estabilidade dos negócios, os empreendedores seguem mais a lógica realizadora. Nas fases posteriores, quando já se têm o estabelecimento do modelo de negócio, conhecimento mais sólido sobre mercado e clientes e o artefato (produto ou serviço) já se encontra validado, ou seja, a estabilidade no negócio é maior, adotam mais a *formulação* (Reymen et al., 2017).

Estudos dos últimos anos têm apontado que as lógicas de decisão *formulação e realização* ajudam a compreender o sucesso de *startups* e de outros empreendimentos inovadores (Fisher, 2012; Reymen et al., 2017). No entanto, caracterizar sucesso empreendedor não é algo simples, pois envolve dimensões subjetivas e objetivas.

Tipicamente, estudos empíricos têm mensurado o sucesso empreendedor por meio de indicadores como crescimento do número de trabalhadores (Guo et al., 2016), inovação (Guo, 2019) e resultados financeiros (Shirokova et al., 2020). Contudo, pesquisadores têm ressaltado a necessidade de considerar que nas pequenas e médias empresas, especialmente nas *startups*, cujo empreendedor ou dono do empreendimento exerce um papel chave no desempenho do negócio, a percepção de sucesso do empreendedor, ou seja, um indicador subjetivo, pode vir a afetar de fato o real sucesso do negócio (Sarasvathy, 2008; Wach et al., 2016). Afinal, não se pode caracterizar o sucesso empreendedor ignorando a percepção dos próprios empreendedores (Sarasvathy, 2008). O sucesso envolve também variáveis psicológicas. Isso se deve, por exemplo, ao fato de que nem sempre um empreendimento de sucesso estar relacionado a um empreendedor satisfeito, ou que um negócio fracassado se relaciona a um empreendedor sem sucesso (Sarasvathy et al., 2013), pois no primeiro caso ele pode não ter atingido seus objetivos pessoais como empreendedor e no segundo pode ter aprendido com o insucesso do negócio, encontrando-se mais maduro para um novo empreendimento.

Sendo assim, a percepção de sucesso do negócio é de fundamental importância para entender o seu desfecho (Reijonen & Komppula, 2007). Essa percepção de sucesso pode estar relacionada a características individuais do empreendedor, mas também a características de como ele gerencia e concebe o seu negócio (Amarante et al., 2014; Fisher, 2012). Ao considerar ainda que os empreendedores buscam nas *startups* um meio de serem bem-sucedidos e de gerar artefatos que tenham propósito social e contribuam para a economia nacional, mostra-se promissor identificar como a tomada de decisão nas lógicas *formulação e realização* pode impactar na percepção deste sucesso empreendedor (Fisher et al., 2014; Perron, 2013).

Outro ponto relevante é que a depender de como o empreendedor lida com o seu

negócio e da sua lógica de decisão, a ideia de sucesso dos negócios pode variar (Fisher, 2012; Fisher et al., 2014; Sarasvathy, 2008). É possível supor que a adoção dessas lógicas de decisão pelos empreendedores pode funcionar como uma variável importante para explicar o alcance do sucesso, mesmo em condição de incerteza.

Além da lógica da tomada de decisão e da percepção de sucesso empreendedor, outro fator chave para o desenvolvimento de *startups* é a incerteza. Em geral, a incerteza é concebida como a falta de informação sobre eventos futuros (Knight, 1921) e aspectos relacionados a esses eventos (Sarasvathy, 2008). Nas *startups*, em que, substancialmente, o ambiente e o mercado são pouco conhecidos, torna-se desafiador prever com segurança qual a tecnologia a ser explorada e desenvolvida e se o artefato produzido será aceito pelo público-alvo; a incerteza pode levar ao sucesso ou ao fracasso do negócio (Reymen et al., 2015).

Adicionalmente, a lógica de tomada de decisão adotada pelo empreendedor também parece exercer influência sobre a maneira como ele lida com a incerteza, pois enquanto a *realização* favorece a ação empreendedora em ambientes imprevisíveis e incertos devido à flexibilidade e alavancagem de contingências, a *formulação* atua como um fator limitante (Engel et al., 2014; Reymen et al., 2017). Essa limitação se deve à rigidez da lógica formuladora ocasionada pelos planos de negócios geralmente inflexíveis.

Esses aspectos trazem à tona outro fator relevante a ser considerado no desenvolvimento de *startups* e que é influenciado pelo grau de incerteza: a estabilidade do ambiente do negócio e seus possíveis efeitos na percepção de sucesso empreendedor. Essa estabilidade é verificada por meio da mudança ocorrida ao longo do ciclo de existência do negócio. As *startups*, em geral, atuam em ambientes altamente instáveis e dinâmicos, em que se dispõe de pouco conhecimento sobre o mercado e os clientes, ao contrário de empresas que atuam em ambientes estáveis, de mercado conhecido e com produto já validado e aceito por clientes (Fisher, 2012; Smolka et al., 2016).

No caso do Brasil, um país emergente vivenciando um período de crise econômica e política, o alto grau de incerteza dificulta ainda mais o sucesso das empresas inovadoras e o desenvolvimento do ecossistema de inovação. O momento atual de crise sanitária causada pela disseminação mundial do novo coronavírus (SARS-coV-2) tem impulsionado mudanças radicais na estrutura, funcionamento e ambiente organizacionais das *startups* brasileiras (Camara et al., 2020). Enquanto para alguns empreendedores o momento possibilita uma reflexão e melhoria de seus negócios, para outros representa o encerramento das *startups* (Kuckertz et al., 2020).

Diante disso, nota-se a responsabilidade ainda maior dos empreendedores em avaliar e lidar com essa situação complexa. Tendo em vista que a forma como o empreendedor reage à incerteza e às situações inesperadas provenientes do ambiente pode impactar no desempenho dos negócios (Laine & Galkina, 2016) e como o grau de incerteza repercute no nível de estabilidade ambiental do negócio, torna-se relevante investigar se a dificuldade em lidar com a incerteza e a percepção de instabilidade do ambiente atuam como variáveis moderadoras na relação entre as lógicas de decisão e a percepção de sucesso empreendedor.

Em geral, o potencial de contribuição da compreensão das relações entre as lógicas de decisão *formulação* e *realização* e a percepção de sucesso empreendedor tem atraído a atenção de diversos pesquisadores que buscam entender a dinâmica do empreendedorismo sob incerteza e em ambiente de inovação sob a perspectiva do empreendedor (Fisher et al., 2014; Nelson, 2012; Politis, 2008; Sarasvathy, 2001a, 2008). No Brasil, contudo, apesar do crescimento da literatura a respeito das lógicas em contexto empreendedor, poucos são os estudos enfocando *formulação* e *realização* como preditoras do sucesso empreendedor e menos ainda investigando a relação com a percepção de sucesso pelo empreendedor.

Isso se deve, em parte, ao processo de maturação da teoria da *Effectuation* (*Realização*), pois apesar de já possuir duas décadas de elaboração, ainda se encontra entre os

estágios inicial e intermediário de desenvolvimento, tanto na literatura quanto no ensino do empreendedorismo (Alsos et al., 2014; Perry et al., 2012). Seguindo esta linha, alguns autores do campo empreendedor consideram que a lógica da *realização* ainda se acha pouco desenvolvida empiricamente (Arend et al., 2015).

Buscando conhecer o estado da arte dos construtos abordados nessa dissertação em âmbito nacional, encontraram-se poucos estudos sobre percepção de sucesso empreendedor (e.g. Amarante et al., 2014). Quanto às lógicas de decisão, verificou-se um interesse de pesquisadores acerca da *formulação* e da *realização* a partir de 2010, com crescimento desses estudos nos últimos cinco anos. No que tange aos estudos empíricos de caráter quantitativo, os quais buscavam correlações entre as lógicas de decisão e outras variáveis, notou-se que grande parte se dava por meio de escala adaptada de *formulação* e *realização*, principalmente a elaborada por Chandler et al. (2011) (e.g., Faia et al., 2014; Melo et al., 2019).

Embora a escala de *formulação* e *realização* de Chandler et al. (2011) se configure como a principal adotada em pesquisas quantitativas por autores internacionais (McKelvie et al., 2020), essa medida não possui unanimidade na literatura devido a sua pouca fidelidade e congruência à teoria original da *realização* (Alsos et al., 2014). Além disso, é possível notar um desequilíbrio e falta de parcimônia entre os itens que compõem a escala, pois enquanto a dimensão *formulação* possui sete itens, as subdimensões que representam a *realização* abrangem 14 itens no total.

Nessa perspectiva, Alsos et al. (2014) elaboraram uma medida a partir da desenvolvida por Chandler et al. (2011) como uma forma de minimizar os problemas do principal instrumento de avaliação das lógicas de decisão. Considerando os resultados positivos encontrados pelas mesmas autoras, torna-se evidente a importância da adaptação dessa nova medida ao contexto brasileiro, para potencializar os estudos no campo em

alinhamento com a teoria de Sarasvathy (2001a) e com boas propriedades psicométricas.

Diante do exposto nesta apresentação, constata-se haver poucos estudos relacionando a lógica de tomada de decisão *formulação e realização* e a percepção de sucesso empreendedor. Além disso, pouco se sabe sobre o papel moderador da incerteza e da percepção de instabilidade do ambiente nessas relações (Brettel et al., 2012; Reymen et al., 2017; Sarasvathy, 2001a). Foram, então, formuladas as seguintes questões de pesquisa: *A tomada de decisão nas lógicas formulação e realização gera efeitos diretos na percepção de sucesso dos empreendedores de startups? A dificuldade do empreendedor em lidar com a incerteza e a sua percepção de instabilidade do ambiente atuam como variáveis moderadoras na relação entre a lógica de decisão e a percepção de sucesso empreendedor?*

Para responder a essas perguntas foi definido o objetivo geral, apresentado na próxima seção, e que foi concretizado a partir da *realização* de dois estudos. O estudo 1 teve como foco a adaptação e busca de evidências de validade de uma medida de tomada de decisão disponível na literatura internacional ainda não testada no Brasil e o estudo 2 colocou à prova um modelo de relações entre tomada de decisão e sucesso empreendedor.

Delineamento dos Estudos

Objetivo Geral

Testar o efeito das lógicas de tomada de decisão *formulação e realização* sobre a percepção do sucesso empreendedor de *startups*, avaliando ainda se a dificuldade frente à incerteza e também a percepção de instabilidade do ambiente atuam como variáveis moderadoras nessa relação entre lógica de tomada de decisão e a percepção de sucesso.

Delineamento do Estudo 1

Objetivo geral: adaptar e buscar evidências de validade baseadas na estrutura interna da *Measure of Causation and Effectuation* de Alsos et al. (2014) no contexto empreendedor

brasileiro;

Contribuição esperada: colocar à disposição da comunidade brasileira uma escala curta (10 itens) para avaliar as lógicas de tomada de decisão *formulação* e *realização* com boas propriedades psicométricas e que possa ser usada em testes futuros de modelo de relações com outras variáveis organizacionais.

Delineamento do Estudo 2

Objetivo geral: testar se as lógicas de tomada de decisão *formulação* e *realização* impactam na percepção de sucesso empreendedor pelos empreendedores de startups, sendo moderada pela percepção de instabilidade do ambiente e também pela dificuldade frente à incerteza.

Objetivos específicos:

- 1) Testar o efeito direto das lógicas de tomada de decisão *formulação* e *realização* na percepção de sucesso empreendedor;
- 2) Testar o efeito moderador da dificuldade frente à incerteza na relação entre as lógicas de decisão e a percepção de sucesso empreendedor.
- 3) Testar o efeito moderador da percepção de instabilidade do ambiente na relação entre as lógicas de tomada de decisão e a percepção de sucesso empreendedor.

Hipóteses

H1a: Lógica *formulação* está associada positivamente à percepção de sucesso baseado em critérios e indicadores objetivos quando comparada à percepção subjetiva de sucesso alcançado;

H1b: Lógica *realização* está associada positivamente à percepção subjetiva de sucesso alcançado quando comparada à percepção de sucesso baseado em critérios e indicadores objetivos;

H2a: A dificuldade frente à incerteza modera negativamente a relação entre a lógica *formulação* e a percepção de sucesso empreendedor, de modo que quanto maior a

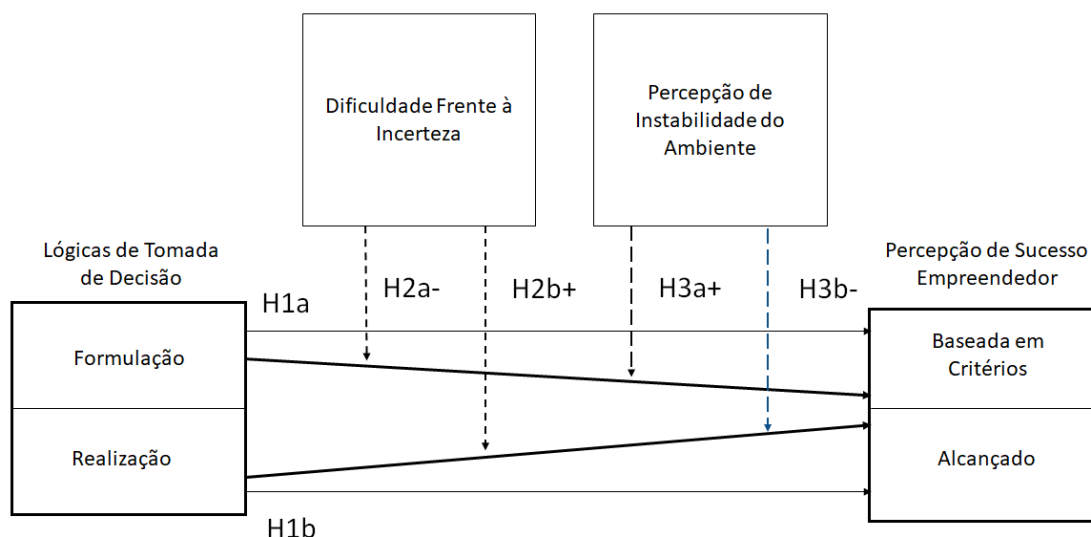
dificuldade de lidar com a incerteza mais fraco será o efeito entre *formulação* e percepção de sucesso;

H2b: A dificuldade frente à incerteza modera positivamente a relação entre a lógica *realização* e a percepção de sucesso empreendedor, de modo que quanto menor a dificuldade de lidar com a incerteza mais forte será o efeito entre *realização* e percepção de sucesso empreendedor;

H3a: A lógica de tomada de decisão *formulação* tem efeito positivo sobre a percepção de sucesso empreendedor total, sendo esse efeito mais fraco quando o ambiente é percebido como mais instável;

H3b: A lógica de tomada de decisão *realização* tem efeito positivo sobre a percepção de sucesso empreendedor total, sendo esse efeito mais forte quando o ambiente é percebido como mais instável.

Modelo de relações entre variáveis testado no estudo 2:



Contribuição esperada: esse estudo pretende contribuir ao fornecer informações sobre os efeitos dos dois tipos de lógica de tomada de decisão na percepção de sucesso de

empreendedores, vindo a subsidiar a elaboração de programas de treinamento de empreendedores.

No que tange à estruturação, esta dissertação foi organizada em quatro seções. A primeira é esta introdução geral do trabalho na qual abordam-se os construtos a serem avaliados, o objetivo geral e as estruturas dos dois estudos que compõem a dissertação. A segunda e terceira partes são o estudo 1 e o estudo 2 respectivamente. Por fim, a última seção contempla as conclusões e contribuições da dissertação.

ESTUDO 1

Tomada de Decisão na Lógica da Formulação e da Realização:

Adaptação e Evidências de Validade em Empreendedores

(Submetido em Periódico Científico)

ESTUDO 2

Impacto das Lógicas de Decisão Formulação-Realização sobre

Percepção de Sucesso de Empreendedores de *Startups*

(Submetido em Periódico Científico)

Conclusões e Contribuições

Essa dissertação surge do interesse em se investigar aspectos individuais dos empreendedores de *startups* que podem contribuir para o sucesso dos negócios. Por demonstrarem alta adaptabilidade em um contexto tão incerto como o atual, de crise política, social e econômica, as *startups* se apresentam como auxiliadores do desenvolvimento tecnológico nacional ao colocarem à disposição produtos e serviços que solucionam problemas reais da sociedade, além do crescimento econômico em diferentes regiões do país. Diante da importância que os empreendedores possuem, ao atuarem como gestores e trabalhadores nos negócios, encontrar informações subjetivas desses indivíduos que possibilitem sua atuação de forma mais eficaz para o desempenho das empresas em condições pouco favoráveis se torna emergente. Como ponto de partida, tomou-se as lógicas de tomada de decisão *formulação e realização* e percepção desses empreendedores sobre o sucesso dos negócios.

Com isso, essa dissertação buscou testar o efeito das lógicas de tomada de decisão *formulação e realização* sobre a percepção do sucesso empreendedor de *startups*, avaliando ainda se a dificuldade frente à incerteza e também a percepção de instabilidade do ambiente atuariam como variáveis moderadoras nessa relação entre lógica de tomada de decisão e a percepção de sucesso. Visando esse objetivo, foram realizados dois estudos complementares que apresentaram difentes contribuições teóricas e práticas para o contexto empreendedor e insumos para estudos futuros de modo a darem continuidade nas investigações acerca das lógicas de tomada de decisão e da percepção de sucesso empreendedor.

O primeiro contributo dessa dissertação está relacionado ao estudo 1. Com o intuito geral de apoiar metodologicamente o estudo principal dessa dissertação (o qual buscou testar o modelo teórico proposto), o artigo buscou adaptar uma medida das lógicas de tomada de decisão *causation* (formulação) e *effectuation* (realização) com boas propriedades psicométricas. Para isso, apoiou-se na medida elaborada por Alsos et al. (2014) para obter

evidências de validade no contexto brasileiro que possibilitassem resultados satisfatórios semelhantes aos encontrados no estudo original. Os resultados obtidos possibilitaram a ampliação do conhecimento sobre as lógicas adotadas pelos empreendedores brasileiros a partir da Teoria da *Effectuation* de Sarasvathy (2001).

Em geral, as outrascalas adaptadas e utilizadas no Brasil (e.g. Faia et al., 2014) se baseiam na medida de Chandler et al. (2011), a qual toma realização como construto formativo (segregado em três subdimensões: experimentação, perdas toleráveis e flexibilidade) e possui desequilíbrio na quantidade de itens para cada dimensão (*formulação e realização*). Por esse motivo, buscou-se com a Escala das Lógicas de Tomada de Decisão (ELTD) dados que demonstrassem a natureza reflexiva dos construtos (variáveis latentes manifestadas em seus itens), com maior alinhamento à teoria originária (Sarasvathy, 2001, 2008) e constituindo-se uma medida parcimoniosa, assim como a elaborada por Alsos et al. (2014) a partir de diferentes evidências de validade (i.e. validades de construto, semântica, de conteúdo e convergente por medidas externas).

Os resultados iniciais demonstraram que o instrumento apresentou índices psicométricos satisfatórios, porém com valores abaixo do esperado e correlação interfatorial negativa fraca. Visando analisar os itens e construtos por meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI), tomou-se cada dimensão como uma escala unifatorial, sendo verificados índices de ajustes mais adequados do que os apresentados pela solução de dois fatores. Com o auxílio das análises da TRI, os resultados apontaram para uma estrutura unifatorial para formulação (EF) e para realização (ER), com itens bem discriminantes e correlacionados entre si.

Essas descobertas colocam em xeque a concepção teórica aceita internacionalmente de que *formulação e realização* são construtos que podem ser mensurados conjuntamente como se constituíssem um mesmo construto latente. Além disso, tornou-se evidente que a concepção de uma medida com poucos itens para avaliar construtos tão complexos quanto

formulação e realização sugere não ser promissora, uma vez que desconsidera aspectos que devem ser tratados em diferentes itens de forma clara e objetiva, não sobrecarregando um item apenas.

Diante disso, torna-se evidente as significativas contribuições teóricas e práticas desse estudo. Teóricas por ampliar o conhecimento acerca das lógicas de tomada de decisão, as quais ainda necessitam de investigação, visto que a teoria da *Effectuation* ainda se configura como em estágio intermediário de desenvolvimento (Arend et al., 2015). Práticas por disponibilizar duas medidas curtas e com propriedades psicométricas satisfatórias para avaliar a lógica de tomada de decisão adotada por empreendedores brasileiros durante a criação e o desenvolvimento de seus negócios, com a vantagem de poderem ser aplicadas conjunta ou separadamente.

Como proposta principal dessa dissertação, o segundo estudo teve como intuito avaliar a relação entre as lógicas de tomada de decisão e a percepção de sucesso empreendedor, adotando uma perspectiva mais psicológica sobre um fenômeno amplamente estudado no campo do empreendedorismo: o sucesso dos negócios. Ao divergir da maioria das pesquisas sobre o sucesso das *startups*, baseando-se prioritariamente em indicadores objetivos (operacionais e financeiros), tornou-se possível avaliar questões que a princípio não foram suscitadas nessa dissertação.

A percepção de sucesso empreendedor foi concebida a partir de duas perspectivas: a percepção de sucesso empreendedor alcançado (PSEA) e a percepção de sucesso empreendedor baseada em critérios (PSEC). A primeira relaciona-se aos resultados e ganhos obtidos pelo empreendedor em sua vida profissional e pelo negócio financeira e socialmente. A PSEC se refere à avaliação dos empreendedores sobre indicadores de desempenho eficazes para mensurar e acompanhar o sucesso dos negócios. Por terem características distintas, o modelo teórico propôs relação da PSEA com a lógica realizadora, por proporcionar um

raciocínio mais autônomo, iterativo e adaptativo do empreendedor em condições de incerteza, o que auxiliaria na autoficácia empreendedora, e da PSEC com a lógica formuladora, por contribuir para a perspectiva de estruturação do negócio, avaliações preditivas e planejamento estratégico. Com base nessas suposições, investigou-se ainda a possibilidade de influência da dificuldade do empreendedor em lidar com a incerteza. Supôs-se que por ser uma lógica voltada para o enfrentamento de condições adversas, empreendedores realizadores possuiriam menos dificuldade frente à incerteza e, conseqüentemente, teriam maior percepção de sucesso, enquanto que os formuladores teriam mais dificuldade e perceberiam menos o sucesso. Além disso, a variação de estabilidade do ambiente do negócio percebida pelos empreendedores influenciaria na adoção da lógica escolhida, com ambas lógicas possibilitando a percepção de sucesso empreendedor. Pelo fato dos dados desse estudo serem de natureza não probabilística, a avaliação desse modelo ocorreu por meio de análises de regressão quantílica e de modelo de equações estruturais.

No que se refere às análises preditivas, os achados mostraram que apenas a lógica da *formulação* mostrou ter poder preditivo sobre a percepção de sucesso empreendedor. Além de corroborar a primeira hipótese referente à PSEC, apresentou efeito também sobre a PSEA. A partir da regressão quantílica, verificou-se que praticamente em todos os quantis para PSEA (Q5, Q25, Q50, Q75, Q90) e a maioria para PSEC (apenas o quantil Q5 não teve valor significativo) a lógica da *formulação* mostrou-se como um preditor da percepção de sucesso. Nas análises de *realização*, no entanto, os dados demonstraram que *realização* teve poder preditivo para PSEA em três quantis (Q25, Q50, Q90) e para a PSEC também em três (Q5, Q75 e Q90). Contudo, as avaliações foram negativas, sugerindo que a adoção da lógica realizadora estaria mais relacionada à percepção de insucesso ou ao baixo sucesso empreendedor.

Esses resultados trouxeram importantes reflexões a respeito da adoção das lógicas

pelos empreendedores brasileiros. A lógica da *formulação* vem sendo adotada por empreendedores e incentivada tradicionalmente no contexto de inovação a partir das entidades de apoio aos empreendedores (Matsuda & Terra, 2019; Pereira et al., 2017), o que contribui direta e indiretamente para a crença dos empreendedores sobre a eficácia da heurística racional e analítica sobre o sucesso de seus negócios.

Apesar de a lógica de *realização* ser a prevista para condições extremamente incertas e para o enfrentamento de crises, como ocorre desde o início da pandemia da COVID-19 (Centeno, 2020; Kuckertz et al., 2020; Laine & Galkina, 2017), os empreendedores não a interpretam como responsável pelo seu sucesso. Aparentemente, a adoção dessa lógica pode estar relacionada ao que Laine e Galkina (2017) denominam de “*realização* baseada na sobrevivência”, distinguindo da perspectiva dos empreendedores estudados por Sarasvathy (2001) em seu estudo seminal. Sendo assim, a *realização* é uma opção quando falha a lógica da *formulação* (planejamento).

Outro ponto também a ser considerado sobre as análises preditivas, e que pode ter influenciado os resultados das análises de moderação, foi a presença majoritária de empreendedores de *startups* em fases mais maduras e estáveis, o que tende a favorecer a uma percepção de menor eficácia da *realização* sobre o sucesso dos negócios (Maine et al., 2014). Os achados demonstraram ainda que cerca de 73,65% dos empreendedores elaboraram planos de negócios de médio prazo (de um a dois anos no futuro). Além disso, 58,42% possuíam orçamento para investimento e 66,98% de orçamento operacional para um ou dois anos. Esses dados trazem mais evidências de a percepção de sucesso empreendedor estar alinhada fortemente à lógica formuladora (Silva, 2020).

Esse argumento pode se caracterizar ainda como explicação de outra suposição do estudo 2, de que haveria efeitos de moderação das variáveis dificuldade frente à incerteza e percepção de instabilidade do ambiente, a qual não foi corroborada para a amostra desse

estudo. Para ambas variáveis, o fato da maioria das empresas se encontrarem em estágios mais avançados possibilita que os empreendedores tenham menor dificuldade em lidar com a incerteza por terem conhecimentos prévios adquiridos ao longo do desenvolvimento do negócio, estejam mais preparados para enfrentar a incerteza cognitiva e estrategicamente (Reymen et al., 2015). Além disso, possibilita que os empreendedores avaliem o ambiente como menos instável, ocasionando, conseqüentemente, a homogeneidade da amostra, o que dificulta as análises preditivas e moderadoras das variáveis (Vieira & Faia, 2014). Numa análise complementar, os dados obtidos pelo estudo demonstraram ainda uma correlação positiva entre *realização* e DFI, sugerindo que para os empreendedores dessa amostra adotar a lógica realizadora em seu contexto de negócio é menos produtora para lidar com a incerteza (Maine et al., 2014).

Um outro contributo de grande relevância do estudo dois se refere à abordagem inovadora relacionada ao desenvolvimento de duas medidas ligadas à percepção de sucesso empreendedor. Para sua elaboração, realizou-se uma revisão teórica de todas as medidas existentes sobre a percepção de sucesso empreendedor e contou-se com a colaboração de cinco empreendedores brasileiros que haviam participado da análise semântica da ELTD. A partir da entrevista e da análise dos itens previamente elaborados, os empreendedores destacaram a importância das métricas de desempenho para mensurar a percepção de sucesso. Com isso, e entendendo a complexidade do fenômeno para esse grupo específico, mostrou-se necessária a elaboração das duas medidas, as quais se comportaram bem e apresentaram ótimas propriedades psicométricas. Com essa iniciativa, põe-se a disposição mais duas medidas importantes que podem contribuir para a avaliação do ecossistema de inovação brasileiro. As escalas consideram questões importantes do âmbito empreendedor e para os empreendedores, avaliando aspectos pessoais, organizacionais e sociais relacionadas às *startups*. Apesar da existência de alguns estudos abordando a percepção de sucesso

empreendedor (e.g. Amarante et al., 2014), não existem iniciativas que explorem o construto teórica e empiricamente, nem direcionamentos para a elaboração de medidas validadas para o contexto empreendedor. Dessa forma, ressalta-se a relevância das escalas PSEA e PSEC para a literatura e o ecossistema de inovação.

À guisa de conclusão, ambos os estudos desenvolvidos nesta dissertação apresentaram resultados distintos do inicialmente previsto. A estrutura fatorial da ELTD distanciou-se da proposta por Alsos et al. (2014). No estudo 2 desta dissertação, o modelo teórico revelou-se mais complexo e influenciado pelas características idiossincráticas dos empreendedores brasileiros.

Os resultados apontam fragilidades da teoria da *Effectuation* que merece maior cuidado na sua operacionalização para fins de teste empírico. Apesar do crescente número de medidas de *formulação e realização* (McKelvie et al., 2020), as tensões existentes entre os pesquisadores e a divergência no entendimento sobre as lógicas de *formulação e realização* têm trazido obstáculos e desafios ao seu avanço teórico.

Conforme McKelvie et al. (2020), enquanto alguns pesquisadores tomam *formulação e realização* como heurísticas para tomada de decisão, outros tomam-nas como abordagens de comportamento empreendedor. Outro ponto elucidado pelos mesmos autores e relevante para essa dissertação é o fato de que Sarasvathy (2001a, 2001b) analisou realização a partir da perspectiva individual do empreendedor e decisões específicas dentro do negócio, enquanto que os estudos empíricos de Chandler et al. (2011) e de Brettel et al. (2012) – outra medida amplamente adaptada e utilizada internacionalmente – compreendem níveis mais amplos (grupal e organizacional, respectivamente). Para McKelvie et al. (2020), as tensões a serem superadas se referem a como *realização* (e *formulação*) é concebida: se é uma teoria de variância ou de processo, é um processo de tomada de decisão ou um comportamento, qual unidade e nível de análise a serem considerados e se os estudos devem ser longitudinais ou

transversais.

Essas questões revelam o quanto o entendimento diversificado e individualizado dessas lógicas pode impossibilitar um conhecimento teórico mais robusto. O estudo 1 dessa dissertação não apenas demonstrou nuances dos desafios ainda a serem superados metodologicamente, quanto possibilitaram elucidações para reflexões e investigações mais profundas e detalhadas sobre essa teoria, sendo possível conceber *formulação e realização* como lógicas orientadoras de decisões dentro de negócios empreendedores. Entretanto, partindo das orientações de McKelvie et al. (2020) e de uma potencial agenda de pesquisa sugerida a partir dos dois estudos, torna-se necessário avaliar de que forma essa medição deve se dar e como a ELTD como escala de dois fatores ou as escalas unifatoriais EF e ER (as quais se mostram mais adequadas) podem ser reelaboradas, solucionando parte desses entraves metodológicos e abarcando mais detalhadamente os conceitos.

Em relação ao teste do modelo, as hipóteses se direcionavam para resultados alcançados anteriormente por estudos internacionais ou suposições alinhadas à teoria da *effectuation*. Contudo, tornou-se evidente que a influência direta e indireta de profissionais (e.g. investidores) e instituições de apoio ao empreendedorismo (e.g. SEBRAE, aceleradoras e incubadoras) ou de ensino (e.g. universidades) pode alterar as concepções subjetivas dos empreendedores sobre suas heurísticas, o sucesso do negócio e seu sucesso individual.

Apesar da eficácia da adoção de lógicas mais flexíveis e contingenciais em negócios de extrema incerteza e dinamicidade como as *startups*, a atuação e as heurísticas empreendedoras ainda são incentivadas por essas entidades, seja por planejamentos flexíveis, como o Modelo Canva, Lean Startup ou outras metodologias. O foco ainda é na estruturação básica do negócio, com perspectivas de retornos esperados, sendo o não seguimento dessas prerrogativas um dos indicadores de fracasso dos negócios (Nogueira & Arruda, 2015).

Outro ponto a ser considerado sobre o estudo 2 dessa dissertação é que ao

considerarem a perspectiva de sucesso alinhada exclusivamente ao planejamento dos negócios, *realização* pode agir como um obstáculo para o alcance de melhores resultados, uma vez que o medo de fracassar impossibilita a tomada de decisões mais seguras a partir de lógicas mais contingenciais e adaptativas como a realizadora. A partir dessas análises, faz-se necessária uma maior criticidade na rede de apoio ao empreendedor sobre aspectos externos que podem ir de encontro ao sucesso empreendedor, prejudicando-o. Afinal, se a realização é a melhor lógica para lidar com a incerteza, estão preparando os empreendedores corretamente para lidar com isso? Dito de outro modo, ao empreendedor lhe é esperado que atue como realizador, embora o que lhe seja ensinado é ser apenas um formulador.

Limitações, desafios e oportunidades

A coleta dos dados dessa dissertação se deu ao mesmo tempo que a disseminação do novo coronavírus no mundo. Por esse motivo, grande parte das mudanças e obstáculos surgidos e vivenciados pelas *startups* nesse período impactaram positiva e negativamente essa pesquisa. O lado positivo encontra-se na possibilidade de entender aspectos relacionados às heurísticas dos empreendedores para lidarem com o inesperado e a atuação direta das lógicas de decisão para a continuidade dos negócios. Apesar de não abordados nessa dissertação, coletou-se ainda informações sobre as mudanças gerenciais que foram necessárias para a sobrevivência das empresas nessas condições de extrema incerteza.

Sobre os aspectos negativos, apresenta-se a dificuldade na coleta de dados que, devido ao isolamento social, ocorreu unicamente por *survey* eletrônico. O contato com empreendedores, redes de apoio e profissionais ligados ao ecossistema de inovação foi impossibilitado. Por esse motivo, a coleta ocorreu mais lentamente e a quantidade de participantes alcançada foi inferior ao inicialmente previsto; uma outra limitação da pesquisa.

Devido à coleta ter se dado prioritariamente a partir da mediação de uma plataforma digital profissional, a qual necessitava da aprovação prévia dos usuários para que houvesse

uma interação, muitos empreendedores não puderam ser contatados. Com isso, o número baixo de respondentes dificultou análises complementares que seriam oportunas ao enriquecimento de ambos estudos, como: a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) das escalas do estudo 1; testes de comparação de grupos por amostras independentes, sendo verificadas a percepção de sucesso empreendedor e as lógicas de tomada de decisão em cada fase das *startups*; e as análises de moderação do estudo 2.

Recomendações, Implicações Práticas e Agenda de Pesquisa

A partir das reflexões obtidas por ambos estudos, mostra-se imprescindível a ampliação das investigações sobre as lógicas de tomada de decisão adotadas por empreendedores no contexto de *startups* brasileiras. O entendimento ainda raso sobre realização e seus impactos no desempenho dos negócios pelo ecossistema de inovação nacional coloca limites para que empreendedores compreendam a lógica realizadora como preditora de sucesso. Assim, faz-se necessária a existência de estudos abordando essas temáticas.

Nessa perspectiva, essa dissertação possibilita um direcionamento das entidades de apoio ao empreendedor à difusão do ensino das lógicas de tomada de decisão formulação e realização de forma mais clara e voltada para os contextos específicos que elas se encontram. Por meio das contribuições dos estudos, essas entidades terão à disposição duas medidas curtas que mensuram as lógicas adotadas pelos empreendedores no desenvolvimento de seus negócios, possibilitando a elaboração de programas de treinamento de empreendedores focados na adoção de lógicas de decisão com base na condição ambiental, auxiliando na mudança de crenças sobre a eficácia da realização.

Quanto à agenda de pesquisa, sugere-se alguns encaminhamentos científicos. Sobre medidas de formulação e realização, recomenda-se a) um estudo de revisão da literatura para avaliação das medidas internacionais existentes sobre formulação e realização, possibilitando

um aprofundamento teórico para aquisição de domínio sobre a teoria da *effectuation*; b) adaptação e reformulação das medidas elaboradas nessa dissertação, abarcando as complexidades de ambas lógicas.

Outra linha de pesquisa se refere às associações e variáveis investigadas no estudo 2. Por ter inovado ao abordar mais detalhadamente a percepção de sucesso empreendedor a partir de duas perspectivas ligadas às *startups*, mostra-se necessária uma melhoria na medida de percepção de sucesso empreendedor baseada em critérios, uma vez que o instrumento voltou-se para a adesão de critérios para avaliar o desempenho e não a percepção de sucesso do empreendedor tomando como base a necessidade de indicadores de desempenho conforme o desenvolvimento do negócio. Além disso, destaca-se a importância de uma ampliação dos estudos acerca da percepção de sucesso empreendedor no âmbito nacional, abrangendo para outros tipos de empreendedores, como micro e pequenos empreendedores, além de análises sociais a partir do empreendedorismo feminino, afroempreendedorismo, entre outros.

Referências Gerais

- Aarstad, J., & Jakobsen, S. E. (2019). Entrepreneurial causation and effectuation logics in a regional context: Assessing the importance of population density. *Norsk Geografisk Tidsskrift-Norwegian Journal of Geography*, 73(5), 290-300.
<https://doi.org/10.1080/00291951.2019.1669703>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., & Solvoll, S. (2014). Towards a better measurement scale of causation and effectuation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13785). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Amarante, J. M., Goraieb, M. R., & Machado, H. P. V. (2014). Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. *Revista Pretexto*, 15(2), 28-40.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5003163>
- Archer, G. R., Baker, T., & Mauer, R. (2009). Towards an alternative theory of entrepreneurial success: Integrating bricolage, effectuation and improvisation. *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(6), 1-23. <https://www.effectuation.org/?research-papers=towards-an-alternative-theory-of-entrepreneurial-success-integrating-bricolage-effectuation-and-improvisation-summary>
- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. C. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40(4), 630–651.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0455>
- Asparouhov, T., and Muthén, B. O. (2010). Simple Second Order Chi-square Correction. Mplus Technical Appendix.
http://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf
- Associação Brasileira de Startup. (2018). *O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação*. <https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups->

[brasileiras.pdf](#)

- Associação Brasileira de Startups. (2020). *Estatística*. <https://startupbase.com.br/stats>
- Associação Brasileira de Startup. (n/d). Sobre a ABStartups. <https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>
- Baluku, M. M., Kikooma, J. F., & Kibanja, G. M. (2016). Psychological capital and the startup capital–entrepreneurial success relationship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(1), 27-54. <https://doi.org/10.1080/08276331.2015.1132512>
- Barzotto, L., & Nassif, V. M. J. (2019). Pequenas notáveis: o causation e o effectuation nas ações empreendedoras das PME'S/Small notables: the causation and effectuation in PMESentrepreneurial actions. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), 11370-11391. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n8-016>
- Beattie, S. (2016). Which entrepreneurial traits are the most critical in determining success. *Otago Management Graduate Review*, 14(1), 13-20. <https://www.skylineuniversity.ac.ae/pdf/entrepreneur/otago643843.pdf>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2018). *Inovação e Empreendedorismo*. Bookman.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423-432. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/cbRxjMqmbZddKpwywVM8mJv/?format=pdf&lang=pt>
- Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient Kappa: Some uses, misuses, and

alternatives. *Educational and Psychological Measurement* (41)3, 687-699.

<https://doi.org/10.1177/001316448104100307>

Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167–184.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>

Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. The Guilford Press.

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)

Camara, R., Marinho, M., Sampaio, S., & Cadete, S. (2020). How do Agile Software Startups deal with uncertainties by Covid-19 pandemic? *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*, 11(4), 15-34.

<https://www.doi.org/10.5121/ijsea.2020.11402>

Centeno, A. P. L. (2020). O processo decisório de startups sob a perspectiva da Teoria Effectuation. (Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos). Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos.

<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9337>

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing*, 26(3), 375-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>

Crane, F. G., & Crane, E. C. (2007). Dispositional optimism and entrepreneurial success. *The*

Psychologist-Manager Journal, 10(1), 13-25.

<https://doi.org/10.1080/10887150709336610>

Cunha Filho, M. A. L., dos Reis, A. P., & Zilber, M. A. (2018). Startups: Do nascimento ao crescimento. *DESAFIOS*, 5(3), 98-113. <https://doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2018v5n3p98>

Damásio, B.F., & Borsa, J. C. (2017). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos*. Vetor editora.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>

Engel, Y., Kaandorp, M., & Elfring, T. (2017). Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 35-51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.10.001>

Eyana, S. M., Masurel, E., & Paas, L. J. (2018). Causation and effectuation behaviour of Ethiopian entrepreneurs: Implications on performance of small tourism firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 791-817. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0079>

Faia, V. D. S., Rosa, M. A. G., & Machado, H. P. V. (2014). Entrepreneurial alertness and the causation and effectuation approaches to entrepreneurship. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 196-216. <https://www.scielo.br/j/rac/a/tNqzT8FCqNLyYZjpBhsnPTL/?format=pdf&lang=pt>

- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 762-780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019- 1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2014). Evaluating entrepreneurs' perception of success: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(5), 478-492. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2013-0157>
- Frese, T., Geiger, I. & Dost, F. (2020). An empirical investigation of determinants of effectual and causal decision logics in online and high-tech start-up firms. *Small Bus Econ* 54, 641–664. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00147-8>
- Galkina, T., & Lundgren-Henriksson, E. L. (2017). Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation. *Industrial Marketing Management*, 67, 158-173. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.004>
- Gitahy, Y. (2016). O que é uma startup. *Exame*. Recupera em 04 set. 2019, de <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>
- Guo, R., Cai, L., & Zhang, W. (2016). Effectuation and causation in new internet venture growth: the mediating effect of resource bundling strategy. *Internet Research*, 26(2), 460-483. <https://doi.org/10.1108/IntR-01-2015-0003>
- Guo, R. (2019). "Effectuation, opportunity shaping and innovation strategy in high-tech new ventures". *Management Decision*, 57(1), 115-130. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0799>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2th. Ed.). Sage: Thousand Oaks.
- Harms, R., Alfert, C., Cheng, C. F., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
- Hauser, A., Eggers, F., & Guldenberg, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54(3), 775-790. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00152-x>
- Henninger, P., Brem, A., Giones, F., Bican, P. M., & Wimschneider, C. (2019). Effectuation vs. Causation: Can established firms use Start-Up Decision-Making Principles to stay innovative? *International Journal of Innovation Management*, 24(1), 32p. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500024>
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 285-299. <https://doi.org/10.1002/sej.56>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Beard Books.
- Krebbers, L. (2015). *The first steps towards a quantitative measurement scale of Causation and Effectuation in a non-entrepreneurial student context* (Master's thesis, Faculty of Management and Governance, University of Twente). University of Twente Student Theses. <http://purl.utwente.nl/essays/67736>
- Klongthong, W., Thavorn, J., Thanabodypath, W., Dhammathattariya, P., & Chandrachai, A. (2020). The influence of entrepreneurial self-efficacy and innovation on firm performance: Evidence from Thai startup firms. *Humanities*, 8(4), 450-463.

<https://doi.org/10.18488/journal.73.2020.84.450.463>

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A.,... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.

<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>

Laine, I., & Galkina, T. (2017). The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 905-941. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0423-6>

Laskovaia, A., Shirokova, G., & Morris, M. H. (2017). National culture, effectuation, and new venture performance: global evidence from student entrepreneurs. *Small Business Economics*, 49(3), 687-709. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9852-z>

Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2019). Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. Technical report, URV. Tarragona, Spain.

Maine, E., Soh, P. H., & Dos Santos, N. (2015). The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Technovation*, 39-40, 53-72.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.02.007>

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Shaver, K. G. (2012). One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 7-27.

<https://doi.org/10.1080/08985626.2012.637344>

Matsuda, P. M., & Terra, G. (2019). A influência das aceleradoras de startup na tomada de decisão dos empreendedores. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 7(11), 4-23. <http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v7i11.60220>

McKelvie, A., Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Johansson, A. (2020). The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. *Small*

- Business Economics*, 54(3), 1-32. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00149-6>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- Melo, F. L. N. B. D., Silva, R. R. D., & Almeida, T. N. V. D. (2019). Gender and Entrepreneurship: a comparative study between the Causation and Effectuation approaches. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 273-296. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.5>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mthanti, T. S., & Urban, B. (2014). Effectuation and entrepreneurial orientation in high-technology firms. *Technology analysis & strategic management*, 26(2), 121-133. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850161>
- Nelson, T. E. (2012). *Experience, effectuation, and something good does the use of effectuation lead to positive outcomes?* (Doctoral Theses, Department of Management and Entrepreneurship, University of Louisville). Electronic Theses and Dissertations. <https://doi.org/10.18297/etd/1049>
- Nielsen, K., & Sarasvathy, S. D. (2018). Exit Perspective on Entrepreneurship. In *The Palgrave Handbook of Multidisciplinary Perspectives on Entrepreneurship* (pp. 223-245). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91611-8_11
- Nogueira, V., & Arruda, C. (2015). Causas da mortalidade de startups brasileiras. *Como aumentar as chances de sobrevivência no mercado*. <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf>
- Ortega, A. M., García, M. T., & Santos, M. V. (2017). Effectuation-causation: what happens in new product development? *Management Decision*, 55(8), 1717–1735.

<https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0160>

- Parida, V., George, N., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). Influence of subjective interpretation, causation, and effectuation on initial venture sale. *Journal of Business Research*, 69(11), 4815–4819. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.036>
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração* (pp. 37-71). LabPAM/IBAPP.
- Peng, X., Liu, Y., & Lin, Y. (2015). The impact of environment uncertainty and effectual flexibility on entrepreneurial resource combination: the moderating effect of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 559-575. <http://doi.org/10.3868/s070-004-015-0022-9>
- Pereira, I. N., Bartholo, R., Silva, É. R., & Proença, D. (2017). Entrepreneurship in the Favela of Rocinha, Rio de Janeiro: A Critical Approach. *Latin American Research Review*, 52(1), 79-93. <https://doi.org/10.25222/larr.74>
- Perron, J. (2013). *La représentation du succès chez les entrepreneurs québécois*. (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières). <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/6959/1/030596103.pdf>
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837-861. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>
- Peng, X., Liu, Y., & Lin, Y. (2015). The impact of environment uncertainty and effectual flexibility on entrepreneurial resource combination: the moderating effect of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 559-575. <https://doi.org/10.3868/s070-004-015-0022-9>
- Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A

- comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 472-489. <https://doi.org/10.1108/14626000810892292>
- Prado, R. S., Ayala, L. S., & Pedroso, M. C. (2020). Tomada de decisão estratégica para empreendedores: uma aplicação da abordagem effectuation. *Brazilian Journal of Business*, 2(4), 3355-3381. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n4-001>
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45-62. <https://doi.org/10.3905/jpe.2005.605370>
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of business venturing*, 24(6), 573-587. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701. <https://doi.org/10.1108/14626000710832776>
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(4), 351-379. <https://doi.org/10.1002/sej.1201>
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, 47(4), 595-606. <https://doi.org/10.1111/radm.12249>
- Ries, E. (2012). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 31-41. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. Amgh. *Série Métodos de Pesquisa*.
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243- 263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., Menon, A. R., & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small business economics*, 40(2), 417-434. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9412-x>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Silva, S. E. P. D. (2021). *Estudo sobre a influência do planejamento estratégico versus à prática da inovação no desempenho negocial de AGTECHs*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo). Biblioteca Digital USP. <https://doi.org/10.11606/D.74.2021.tde-26042021-134502>
- Sitoh, M. K., Pan, S. L., & Yu, C. Y. (2014). Business models and tactics in new product creation: the interplay of effectuation and causation processes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(2), 213–224. <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2293731>
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister–Lamp, K., & Heugens, P. P. (2018). Get it together!

- Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 571-604.
<https://doi.org/10.1177/1042258718783429>
- Staniewski, M. W. (2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(11), 5147-5152.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.095>
- Staniewski, M. W., & Awruk, K. (2018). Questionnaire of entrepreneurial success—Report on the initial stage of method construction. *Journal of Business Research*, 88, 437-442.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.041>
- Staniewski, M. W., & Awruk, K. (2019). Entrepreneurial success and achievement motivation— A preliminary report on a validation study of the questionnaire of entrepreneurial success. *Journal of Business Research*, 101, 433-440.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.073>
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(1), 88-102.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100008&lng=pt&tlng=pt
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209-220.
<https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade

- Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), e322225.
<https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Vanderstraeten, J., Hermans, J., van Witteloostuijn, A., & Dejardin, M. (2020). SME innovativeness in a dynamic environment: is there any value in combining causation and effectuation?. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(11), 1277-1293.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1766672>
- Vieira, L. M. E. D. R. (2016). *Lógica effectual de decisão em startups incubadas: um estudo de empresas incubadas na Inova Metrópole*. (Dissertação de Mestrado), Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
Repositório Institucional UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/22253>
- Vieira, V. A., & Faia, V. D. S. (2014). Efeitos moderadores duplos e triplos na análise de regressão. In *XXXVIII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro*.
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ1584.pdf
- Wach, D., Stephan, U., & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 34(8), 1098-1121. <https://doi.org/10.1177/0266242615608469>
- Welter, C., & Kim, S. (2018). Effectuation under risk and uncertainty: A simulation model. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 100-116.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.005>
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-techbusiness-to-business new ventures: a decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147–160.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.007>
- Yu, X., Tao, Y., Tao, X., Xia, F., & Li, Y. (2018). Managing uncertainty in emerging economies: The interaction effects between causation and effectuation on firm

performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 121-131.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.017>

Zotti, E. D., & Derrosso, G. (2017). Empreendedorismo e effectuation: Um estudo sobre os empreendedores de sucesso no setor do comércio de foz do iguaçu. *Revista Gestão em Análise*, 6(1/2), 241-258. <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p241-258.2017>

Apêndices

Apêndice A - Tradução da escala de *causation* e *effectuation* de Alsos et al. (2014)

Dimensão: Causation
Usamos o objetivo de longo prazo estabelecido como ponto de partida e nos esforçamos para conseguir os recursos necessários à realização desse objetivo.
Uma avaliação do potencial lucrativo do negócio é crucial quando decidimos quanto investir.
Trabalhamos sistematicamente para alcançar objetivos de longo prazo, desconsiderando oportunidades de curto prazo.
Analisamos as ofertas do mercado competitivo e posicionamos nossos produtos e preços de acordo com isso.
Baseamos nossas decisões estratégicas em análises rigorosas de como o mercado e as situações competitivas irão evoluir ao longo do tempo.
Dimensão: Effectuation
Baseamos nossas decisões estratégicas em análises rigorosas de como o mercado e as situações competitivas irão evoluir ao longo do tempo.
Desenvolvemos o negócio com base nos recursos que temos disponíveis, sem qualquer visão clara do que o negócio se tornará no final.
Em vez de calcular o quanto vamos lucrar com o investimento, investimos com base nos recursos à nossa disposição.
Nós constantemente mudamos nossa forma de ver o negócio; “construímos o caminho ao caminhar”.
Permitimos que o negócio se desenvolva passo-a-passo e não temos uma ideia clara de como se tornará no final.

Apêndice B - Questionário Autoaplicável da Pesquisa sobre Tomada de Decisão de
Empreendedores de Startups Brasileiras

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa que busca analisar a tomada de decisão de microempreendedores vinculados a startups, desenvolvida por Yasmin do Vale Figueiredo, discente de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, sob orientação da Professora Dra. Sonia Maria Guedes Gondim.

Sua participação é voluntária, de modo que você possui a liberdade para desistir a qualquer momento. Deve-se considerar, contudo, que ela é muito importante para a execução dessa pesquisa. Todas as informações aqui prestadas por você serão consideradas confidenciais, sendo assegurada a privacidade. Essas informações poderão ser requisitadas posteriormente.

A sua participação consistirá na resposta de questionário contendo escalas e questões sociodemográficas. O tempo de duração do questionário é de aproximadamente 10 minutos. Os resultados serão divulgados em palestras dirigidas ao público participante, relatórios individuais para os entrevistados, artigos científicos e na dissertação.

Essa pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética, com nº de protocolo 29733020.2.0000.5686.

Para contatos em caso de dúvidas:

Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia (CEP/IPS) da UFBA:
Rua Aristides Novis, Campus São Lázaro, 197, Federação, CEP 40.170-055,
Salvador, Bahia, telefone (71)3283.6457, E-mail : cepips@ufba.br

Contato com a pesquisadora responsável:

Tel.: (71) 99289-8654

E-mail: ydvfigueiredo@gmail.com

* 1. Eu, ciente e após ter lido as informações contidas acima, estou de acordo em participar desta pesquisa.

Estou ciente e aceito participar.

2. E-mail (caso queira receber o resultado dessa pesquisa)

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

* 3. Região onde tem o seu negócio

- Norte Sul
- Nordeste Sudeste
- Centro-Oeste

* 4. Gênero:

- Feminino Masculino
- Outro (especifique)

* 5. Idade

* 6. Escolaridade:

- Ensino médio incompleto Ensino superior completo
- Ensino médio completo Pós-graduação
- Ensino superior incompleto

* 7. Tempo de atuação como empreendedor:

- Menos de 1 ano Entre 3 e 5 anos
- Entre 1 e 2 anos Mais de 5 anos

* 8. Além desse empreendimento atual, você já teve ou tem outros?

- Sim
- Não

* 9. Qual a sua principal função na sua startup? (Se tiver mais de uma, responda sobre a principal)

* 10. Você é o principal tomador de decisão na sua startup?

Sim

Não

* 11. Sua startup já está formalizada legalmente?

Sim

Não

Em processo

* 12. Tempo de existência de sua startup:

Menos de 1 ano

Entre 3 a 5 anos

Entre 1 e 2 anos

Mais de 5 anos

* 13. Mercado de atuação da startup

Financeiro

Internet

Educação

E-commerce

Saúde e Bem estar

Novas tecnologias

Outro (especifique)

* 14. Fase em que sua startup se encontra:

- Ideação - a startup já possui a ideia do negócio, mas ainda está avaliando sua viabilidade junto a clientes.
- Operação - a startup já tem um modelo de negócio validado, já está faturando e se encontra à procura de investimento.
- Tração - a startup já possui receita, clientes ativos, usuários registrados e alto potencial de alavancagem.
- Scaleup - a startup é autossustentável, apresenta um crescimento de aproximadamente 20% em receita ou em número de trabalhadores durante três anos consecutivos e possui mais de 10 trabalhadores.

* 15. Número de trabalhadores:

- Menos que 5
- De 5 a 10
- De 11 a 50
- 51 a 100
- Mais que 100

* 16. Sua startup recebeu algum tipo de investimento? (Marque as alternativas que se enquadram no seu caso)

- Não
- Sim, na fase de ideação.
- Sim, na fase de operação.
- Sim, na fase de tração.
- Sim, na fase de scaleup.

* 17. Sua startup participou de projetos de desenvolvimento dos negócios?

- Não
- Sim - Aceleração
- Sim - Outro (especifique)
- Sim - Incubação
- Sim - Mentoria

* 18. Em complemento à pergunta anterior, sua startup contou com a ajuda de alguma empresa, instituição ou profissional durante seu desenvolvimento?

- Não
- Sim, na fase de tração.
- Sim, na fase de ideação.
- Sim, na fase de scaleup.
- Sim, na fase de operação.

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

* 19. Considerando seu trabalho na startup, assinale a opção que **melhor se aplica** às afirmações sobre o processo de tomada de decisão na sua empresa. Quanto mais próximo de 5, mais você concorda com a afirmação. Lembre-se que não há respostas certas.

	1. Nada	2. Pouco	3. Moderadamente	4. Muito	5. Totalmente
Trabalhamos sistematicamente para alcançar objetivos de longo prazo, deixando de lado algumas oportunidades de curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudamos constantemente nossa forma de ver o negócio; “construímos o caminho ao caminhar”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisamos as prováveis futuras ofertas do mercado competitivo e posicionamos nossos produtos e preços de acordo com isso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvemos o negócio com base nos recursos que temos disponíveis, ainda que não tenhamos uma clara visão do que o negócio se tornará no final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baseamos nossa cooperação com outros parceiros (terceiros) por meio de acordos informais, que mudam a depender do que eles podem oferecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usamos o objetivo de longo prazo estabelecido como ponto de partida e nos esforçamos para conseguir os recursos necessários à realização desse objetivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimos mais com base nos recursos à nossa disposição, do que no cálculo do quanto vamos lucrar com o investimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baseamos nossas decisões estratégicas em análises rigorosas de como o mercado e as situações competitivas irão evoluir ao longo do tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1.	2.	3.	4.	5.
	Nada	Pouco	Moderadamente	Muito	Totalmente
Permitimos que o negócio se desenvolva passo-a-passo, sem que tenhamos uma ideia clara de como ele se tornará no final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decidimos o quanto investir com base em avaliação formal do potencial lucrativo do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

* 20. Levando em consideração o período de 2020- 2022, selecione a opção que melhor se enquadra no seu caso.

	0. Não	1. Tenho para 2020	2. Tenho pra 2020 /2021	3. Tenho para 2020 a 2022
Tenho um plano de negócios para minha startup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup possui um orçamento para investimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup possui um orçamento para operação das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

* 21. As sentenças a seguir se relacionam a dificuldades que você encontra na execução de atividades em situações incertas. Quanto mais próximo de 5, mais você se identifica com a afirmação. Não há respostas certas.

Possuo dificuldade em...

	1. Nada	2. Pouco	3. Moderadamente	4. Muito	5. Totalmente
Identificar e avaliar as diferentes alternativas ao tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antecipar os resultados ou as consequências das minhas decisões antes delas serem tomadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter o conhecimento prévio de como reagir às mudanças no ambiente externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber que direção tomar em resposta às mudanças no ambiente externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

Neste momento gostaríamos que imaginasse que ficou responsável por elaborar um jantar. A seguir apresentamos duas possibilidades de fazê-lo. Pedimos que analise cada uma delas e faça uma analogia com a criação de um negócio.

* 22. Possibilidade 1

Uma forma de preparar um jantar é procurar uma receita para o que se deseja cozinhar. O próximo passo é comprar os ingredientes da receita e, finalmente, cozinhar conforme a receita. O quanto você agiria da mesma maneira ao criar a sua empresa?

Nada ou quase nada Pouco Muito Totalmente

* 23. Possibilidade 2

Outra forma de preparar um jantar é usar os ingredientes que estão na sua geladeira/armário para cozinhar. O quanto você agiria da mesma maneira ao criar a sua empresa?

Nada ou quase nada Pouco Muito Totalmente

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

A seguir apresentamos duas possíveis analogias à abertura de um negócio. Pedimos que avalie cada uma delas e marque a opção que melhor representa sua forma de pensar sobre abrir um negócio.

* 24. Possibilidade 1 – Quebra-cabeça

Você pode pensar o início/abertura de um novo empreendimento como um quebra-cabeça com muitas peças: você sabe como será a imagem no final e sabe quais peças usar, embora seja desafiador montar esse quebra-cabeça.

O quanto o seu processo de iniciar um negócio se parece com um jogo de quebra-cabeça (você sabe como seu negócio será no final e o que é necessário para deixá-lo assim):

Nada ou quase nada Pouco Muito Totalmente

* 25. Possibilidade 2 – Colcha de retalhos

Você também pode pensar no início/abertura de um novo empreendimento como a confecção de uma colcha de retalhos: você começa costurando os retalhos que tem da forma que acha mais adequada e usa também os novos retalhos que consegue encontrar. Porém, você não sabe como será o desenho até a finalização da colcha.

O quanto o seu processo de iniciar um negócio se parece com a confecção de uma colcha de retalhos (desenvolve-se com base nos recursos obtidos ao longo do percurso e você não sabe como será no final):

Nada ou quase nada Pouco Muito Totalmente

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

* 26. Como você caracteriza o grau de estabilidade do ambiente em que seu negócio atua?

Nada estável Pouco estável Moderadamente estável Muito estável

Totalmente estável

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

* 27. As seguintes afirmações referem-se a aspectos relativos ao seu negócio e a sua vida pessoal. Marque a opção que melhor corresponde à sua percepção de cada uma dessas afirmações.

	1. Nada	2. Pouco	3. Moderadamente	4. Muito	5. Totalmente
Tenho orgulho da minha trajetória como empreendedor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O propósito da minha startup faz sentido para a equipe e clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup contribui socialmente ao gerar renda e emprego para outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos na minha startup têm uma intensa preocupação com os indicadores de performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup possui um propósito de valor para a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que minha startup está próxima de alcançar ou superar o equilíbrio financeiro entre receitas e despesas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha startup, desenvolvemos ações de inovação constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) por estar alcançando meus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup atingiu os resultados financeiros esperados quando do início do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup tem um impacto positivo na comunidade em seu entorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus clientes estão satisfeitos com o serviço/produto fornecido pela minha startup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em minha startup adotamos um estilo de negócio para melhor adaptar-nos às incertezas e demandas do mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup tem uma imagem positiva na minha cidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Nada	2. Pouco	3. Moderadamente	4. Muito	5. Totalmente
Desenvolvo e retenho talentos na minha startup por meio de ações periódicas (ex.: cursos, promoções, aumentos salariais, entre outros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pela importância que possui para a sociedade, vejo minha startup existindo no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A receita anual da minha startup deixa claro nossa capacidade de crescer e manter-nos no mercado pelos próximos anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me realizado(a) com minha vida profissional nesta startup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando olho pra trás, fico feliz com tudo que construí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que meu comprometimento com os objetivos da empresa foi essencial para meu negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup está financeiramente preparada para situações de crise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me realizado(a) com minha vida pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup cumpre seu papel social sendo útil às pessoas e à sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup possui a capacidade de resiliência e adaptação para mudar rota, estratégias e produtos para continuar sendo relevante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me capacitado a desenvolver novos negócios no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que minha startup foi fundamental para meu desenvolvimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha startup consegue competir com empresas do mesmo ramo no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 28. Considerando as suas respostas dadas anteriormente, assim como o momento atual da sua startup, quanto você faz uso dos indicadores abaixo para avaliar o desempenho do seu negócio?

	Nunca	Raramente uso	Algumas vezes uso	Muitas vezes uso	Sempre
Lucratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de parcerias firmadas com entidades públicas, ONGs e outras organizações semelhantes para desenvolvimento de projetos sociais e outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de retenção de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de contratos assinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receita Anual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluxo de Caixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos e Resultados Chaves (OKR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receita gerada por cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de satisfação ou feedbacks positivos dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno sobre Investimento (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Média de treinamentos (quantidade) por trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucro por cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faturamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de vida do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reserva financeira para situações em que as despesas e receitas atuais não estejam em equilíbrio (ex. momentos de crises)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores chave de performance (KPI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de pessoas atingidas/beneficiadas com o serviço/produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receita recorrente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo de aquisição por clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Processo de Tomada de Decisão de Empreendedores

* 29. Por último, gostaríamos que nos respondesse o quanto as medidas de isolamento social decorrentes da pandemia da COVID-19 mudaram a sua forma de gerenciar o seu negócio?

Nada Pouco Moderadamente Muito Totalmente

Caso tenha respondido que houve mudanças significativas, qual seria a principal delas?

ANEXOS

ANEXO A - Itens da Escala de Causation e Effectuation elaborada Alsos et al. (2014)

Variáveis e itens da escala	Carga fatorial
<i>Causation</i>	<u>$\alpha = 0,58$</u>
We use the long-term goal that we have set as the starting point and strive to acquire the resources that we need in order to achieve this goal	0,72
An evaluation of the business' profit potential is decisive when we decide how much to invest	0,46
We work systematically in order to achieve long-term goals and do not consider short-term opportunities	0,55
We analyze the competitive market offerings and position our products and prices accordingly	0,59
We base our strategic decisions on rigorous analysis of how the market and competitive situations will evolve over time	0,73
<i>Effectuation</i>	<u>$\alpha = 0,72$</u>
We develop the business based on the resources that we have available, without any clear vision of what the business will become in the end	0,75
Instead of calculating how much profit we will gain if we invest, we invest based on the resources that we have at our disposal	0,65
We constantly change how we envision the business; "we make the path as we go"	0,60
We base our cooperation with others on informal agreements, which are changed depending on what they can offer	0,63
We let the business develop step-by-step and have no clear idea of what it will look like in the end	0,78