



# Empreendedorismo, Startups e Inovação

**Enangrad Pleno**

FRANCIELIH DORNELES SILVA

RAQUEL SANTOS SOARES MENEZES

TACIANA CASTRO ALVES

**Área Temática 2: Empreendedorismo, Startups e Inovação**

**ACELERAÇÃO DE STARTUPS À LUZ DO MODELO DE DECISÕES  
*EFFECTUATION*: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES DO ALTO PARANAÍBA**

## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi analisar como empreendedores que participaram do processo de pré-aceleração de *startups* utilizaram métodos de tomada de decisões alinhados à lógica da teoria *Effectuation*. É importante ressaltar que a inovação em modelos de negócios é essencial para garantir o diferencial de mercado, e, visto isso, *startups* são modelos de negócios que têm crescimento escalável, base tecnológica e, mais importante, garantem a diferenciação de mercado. Através da metodologia de pesquisa descritiva e de caráter qualitativo, os dados individuais de cada *startup* foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, aplicada diretamente aos idealizadores dos projetos. Os resultados gerados foram analisados a fim de identificar a presença, nas falas dos entrevistados, dos princípios estudados na teoria nas tomadas de decisões dos empreendedores durante o período de pré-aceleração e em sua posterior continuidade. Os dados sugerem que em todos os casos, os princípios da teoria *Effectuation* estavam presentes, e foram importantes para que as *startups* chegassem onde estão atualmente, corroborando os princípios propostos pela teoria estudada.

**Palavras-chave:** *Effectuation*, Empreendedorismo, *Startups*.

## ABSTRACT

The objective of the present study was to analyze how entrepreneurs who participated in the pre-acceleration process of startups used decision-making methods aligned with the logic of the *Effectuation* theory. It is important to emphasize that innovation in business models is essential to guarantee the market differential, and thus, startups are business models that have scalable growth, technology base and, most importantly, guarantees market differentiation. Through descriptive research methodology and qualitative character, the individual data of each startup were collected through a semi-structured interview, applied directly to the idealizers of the projects. The results generated were analyzed in order to identify the presence, in the interviewee's answers, of the principles studied in the theory in the decision-making of the entrepreneurs during the pre-acceleration period and in its subsequent continuity. The data suggests that in all cases, the principles of the *Effectuation* Theory were present, and were important for startups to get where they are today.

**Keywords:** *Effectuation*, Entrepreneurship, *Startups*.

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que a inovação pode ser compreendida a partir de duas maneiras: a tecnológica, que é feita por base da pesquisa e desenvolvimento, e a de definição de modelo de negócio, representado pela forma que a empresa entrega valor ao cliente (DORF, BLANK, 2018). *Startups* são exemplos de modelos de negócios inovadores, conceituada por alguns autores como qualquer empresa em estágio inicial. De acordo com o Sebrae (2017), *startups* são representadas por um grupo de pessoas buscando um modelo de negócios que seja escalável, atuando em um cenário de incertezas. Dentro desta definição, pode-se observar que há vários outros contextos, como a geração de valor, ao criar um produto inovador, conciliando receitas, em relação ao crescimento escalável, com baixo custo, em relação a gastar apenas o que é tolerável (SEBRAE, 2017).

Devido ao alto grau de incerteza que esse tipo de negócios lida, bem como a adaptação de produtos e ambientes, surgiram os ecossistemas para fornecer apoio estrutural à *startups*. Um deles são as aceleradoras, que oferece serviços de mentorias com gestores qualificados (SEBRAE; 2015). Uma aceleradora tem como função levar uma *startup* a um estágio mais avançado em um tempo relativamente menor. É importante que uma *startup* participe de uma aceleração para que, com a presença de mentores e parceiros especializados, cresça em curto prazo e se estabilize no mercado de forma saudável (FIGUEIREDO, 2018). Cohen (2013) complementa que os programas oferecem espaço para a empresa trabalhar, e amplia uma rede de conveniências para auxiliar a *startup*, como investidores-anjo.

Partindo desse cenário de incertezas de uma *startup*, é possível analisar a abordagem da teoria do *effectuation*, que parte de pressupostos contrários aos da teoria do *causation* a respeito do processo de tomada de decisão. Enquanto no *causation* as pessoas escolhem as melhores decisões para se obterem resultados já previstos e visualizados no futuro, no *effectuation* observa-se o conjunto dos meios e analisa as possíveis situações que podem ser criadas a partir desses meios. Ou ainda, diz-se que decisões estratégicas emergentes são de caráter efetual, fazendo parte também dessa teoria a aceitação de perdas e formação de parcerias que promovam colaborações estratégicas (SARASVATHY, 2001).

A partir desse contexto, o presente artigo tem como orientação o seguinte problema de pesquisa: ao longo da criação, do processo de aceleração de suas *startups* e sua posterior continuidade, os empreendedores utilizaram processos decisórios que seguem a lógica *effectuation*? Junto a problemática esse estudo tem como objetivo entender como a teoria *effectuation* se adequa à *startups* que participaram de um processo de pré-aceleração. Nesse sentido, a hipótese a ser testada é de que esses empreendedores têm assumido comportamentos alinhados a lógica *effectuation* de tomada de decisões.

Sob o ponto de vista teórico, esse trabalho é relevante, pois poucos trabalhos foram encontrados a respeito do alinhamento da abordagem da efetuação no contexto de *startups* ou empresas brasileiras. Segundo Pelgio (2011), a pesquisa pode servir como fundamento para medir o cenário atual da área, podendo também auxiliar novas pesquisas. Essa teoria é recente no campo de Empreendedorismo e Administração, criada pela professora Sara Sarasvathy em 2001, indicando que ainda muito pode ser explorado sob essa perspectiva. Sob o ponto de vista prático esse trabalho pode fomentar ações empreendedoras e encorajar tanto estudantes como pessoas inseridas no mercado de trabalho a dar o primeiro passo. De acordo com os autores

Dew e Sarasvathy (2006), o empreendedor deve seguir oportunidades a partir de expertise, ou seja, ele executa, de forma efetual, o início do processo a partir de individualidades, conhecimentos e redes sociais. Agindo com essas primeiras condições, o empreendedor pode controlar os eventos futuros, ao invés de fazer previsões, e contar com contatos, ao considerar as atividades que não consegue fazer. Essa relação entre partes diferentes pode alterar o modelo inicial do negócio, mas também aumenta a chance de se obter resultados inovadores.

Esse trabalho está estruturado, além da introdução, pelo referencial teórico que vem na sequência. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados que foram analisados com base nos cinco princípios presentes na teoria *effectuation*, seguidos das considerações finais e referências utilizadas no estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria *Effectuation*

É comum que empreendedores abram seus negócios a partir da lógica de causalidade, que, segundo a *International Entrepreneurship, Born Globals And The Theory Of Effectuation* (2017), diz respeito à diversas alternativas que podem ser implementadas para se chegar a um objetivo fixo. Sarasvathy (2001) afirma que os alunos de administração muitas vezes estudam apenas a lógica causal, ou raciocínio preditivo, o que quer dizer que os estudos se baseiam na meta final proposta. O raciocínio causal é utilizado em várias estratégias na administração, como escolher a carteira com melhor investimento, o produto com maior valor e retorno, entre outros.

Em oposição a lógica causal, a teoria efetual não tem um objetivo especificado no começo, então, a partir das contingências é que o empreendedor tomará suas decisões. Geralmente, em empresas que estão iniciando, a lógica efetual torna-se de suma importância para que o negócio se adapte no mercado. Assim, no processo efetual, os meios são dados, e a partir deles é que se estabelece qual caminho seguir, ou quais recursos captar. Em outras palavras, o efetual se resume em organizar e colocar em prática algo que não é concreto, em um cenário de incertezas num ambiente organizacional. O processo efetual oferece a opção ao empreendedor de moldar seus objetivos à maneira em que as coisas vão acontecendo. Isso quer dizer que, ao implantar sua ideia inicial, o empreendedor não precisa seguir à risca seu planejamento, ele pode simplesmente criar novas estratégias que provoquem efeitos contrários com os da ideia inicial do negócio, moldando-as de acordo com o mercado e os recursos disponíveis (SARASVATHY, 2001).

A teoria do *effectuation* se estabelece por meio de cinco princípios: comece com o que tem, perdas toleráveis, forme parcerias, contingências de alavancagem e controle, não preveja. Primeiramente, segundo Sarasvathy (2008) *apud* Zotti e Derrosso (2017), o empreendedor deve assumir três características: “quem eu sou”, que diz respeito às habilidades que o empreendedor oferece; “o que eu sei”, que se refere à especialização, práticas e conhecimentos. E por fim, “quem eu conheço” referente aos contatos que podem participar na potencialização do negócio. Com essas informações, o empreendedor imagina possíveis produtos que pode criar, e que, geralmente, começa com conceitos simples e básicos e se transformam ao longo do tempo, sendo traçados de acordo com as ações vividas diariamente. Este é o primeiro princípio, que, pela teoria, tem nome de “pássaro na mão”, para a qual as primeiras decisões do empreendedor são a partir de suas individualidades (SARASVATHY, 2001).

O segundo princípio, “perdas toleráveis”, é sobre lidar com as perdas. O empreendedor deve diminuir ao máximo custos, tempo e esforço. Isso faz com que a perda esteja adaptável ao plano. É comum empreendedores testarem o protótipo do produto com pessoas próximas, em vez de fazer uma pesquisa de mercado comum. Geralmente, esse protótipo é simples, e utilizado para observação de como o mercado reagirá a ideia, para saber se a venda do produto será viável (SARASVATHY, 2001). Um exemplo desse protótipo é o MVP (Produto Mínimo Viável), que experimenta o modelo do produto com velocidade e menor custo. Com o intuito de melhorar a ideia do produto e aperfeiçoar as utilidades, o MVP ajuda na validação do conceito do produto, e permite que clientes opinem e deem *feedbacks* (ROSA; COUTO, 2016).

O terceiro princípio do *effectuation* são as parcerias estratégicas: empreendedores buscam parceiros para alavancar seu negócio, ao invés de analisar em seus concorrentes. Também conhecido como “manta de retalhos” o princípio diz que, como o empreendedor começa sem saber ao certo qual seu mercado atuante, é dispensável uma análise competitiva. É aconselhável que a equipe trabalhe focada no produto, em vez de focar nos concorrentes, isso garante à empresa parcerias importantes. *Startups* se movem a partir de novas ideias, e se concentrar em um mercado pode dificultar o futuro, caso a empresa procure inovações e ampliação de mercados (SARASVATHY, 2001). Pode ser caracterizado por parcerias sinérgicas, onde recursos e capacitações são compartilhadas. Tal aliança pode gerar conhecimento para o sucesso futuramente, somando também a chance de colaborações com parceiros de parceiros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Dando seguimento, o quarto princípio da abordagem é “limonada”, que corresponde às contingências de alavancagem, referentes ao modo de transformar situações incomuns em lucratividade para a empresa. Muitas organizações utilizam as contingências para criar inspiração sobre novas tecnologias e ideias. É a partir das possibilidades de mercado que uma empresa consegue se destacar pelos seus produtos e serviços. É importante ressaltar que não são as contingências que moldam as empresas, e sim como os empreendedores alavancaram com as contingências que presenciaram (SARASVATHY, 2009).

Por fim, o último princípio, o controle, não preveja, também conhecido como “piloto no avião” corresponde aos fatos monitorados pelo ser humano. Ao contrário da causalidade onde o futuro é incerto, mas os fatos são previstos, a teoria do *effectuation* defende que o futuro é imprevisível, mas o empreendedor pode controlar os fatos com o que tem ao seu dispor. Segundo Sarasvathy (2009), não há previsões, e as incertezas são administradas com o que está acessível para o empreendedor.

## **2.2 Aplicações da teoria *Effectuation* em pesquisas brasileiras**

Neste tópico, são abordados casos de aplicação envolvendo os princípios da teoria *effectuation* em diferentes anos e empresas de diferentes setores.

Pelgio (2014) realizou um estudo com um grupo de mulheres empreendedoras, em um município do Nordeste brasileiro, buscando analisar a aplicação da teoria da efetuação nos processos de decisão das empresas. Em relação à lógica da efetuação, é importante observar que as mulheres não tinham objetivos claros no momento de abertura da empresa, e não se mostraram aversas ao risco. Os produtos criados pelas empresas tinham identidade própria e forte ligação com o Nordeste, e os empreendimentos tiveram a participação de parceiros de negócios desde o início da atuação. Tais características se enquadram na teoria no que diz respeito a “quem eu sou”, “o que eu sei” e “quem eu conheço”. Além disso, as

empreendedoras souberam tomar decisões importantes em meio às contingências, utilizando-se também da flexibilidade e da alavancagem.

Outra pesquisa realizada observando a lógica da efetuação se deu em uma pequena produtora de café, a Yaguara Ecológico, produtora de café orgânico, localizada no sertão do estado de Pernambuco. Nesse estudo foram observados aspectos da teoria no processo de internacionalização e o papel do empreendedor. A empresa já estava decidida a atuar no mercado de cafés especiais, que era um mercado novo e diferente, mas, no começo, não tinham o planejamento de comercializar em outro país. Como o mercado do Brasil não estava em condições favoráveis, os gestores começaram a procurar opções viáveis para impulsionar o negócio, e foi ao acaso que encontraram parceiros. Foi fechada uma parceria com uma empresa japonesa, observando-se o princípio da efetuação pelo fato da empresa ter estabelecido parcerias e firmado relacionamentos no mercado externo. As perdas aceitáveis na organização manifestaram-se na tentativa de expandir o mercado para os Estados Unidos, todavia, o projeto não deu certo. Por fim, a empresa continuou sua parceria no Japão e também com atuação nacional, sendo que a parceria internacional ajudou muito a empresa a comercializar cafés *gourmet* no Brasil (PORTO; MELLO, 2015).

Uma outra pesquisa realizada por Leucz e Andreassi (2015) analisou pequenas empresas do ramo hoteleiro. Os fatores observados no estudo foram: prazo para tomada de decisão, capacidade de enxergar oportunidade, análise de concorrência e de mercado, entre outras. Em relação ao primeiro fator, as empresas observadas disseram que tomam decisões a curto prazo, e como aponta a teoria, as decisões na lógica da efetuação são tomadas dessa mesma forma. Outros fatores observados nas empresas foram que as decisões feitas aceitam novas circunstâncias facilmente, o ambiente é dinâmico, usam redes de contato para expansão, e fazem uso de diferentes ações, que variam de acordo com as circunstâncias.

Vieira (2014), em uma outra abordagem da teoria pesquisou o processo de tomada de decisões de uma empresa de aluguel de livros no Brasil. A pesquisa envolveu três princípios da teoria: parcerias estratégicas, exploração de contingências e aceitação de perdas toleráveis. Foi observado que, para alavancagem do negócio, os empreendedores tiveram a colaboração de parceiros estratégicos, garantindo potencial no início do negócio. É considerável notar que o processo *effectuation* se encaixa tanto em modelos de empresas tecnológicas como em modelos de adaptação ao mercado. Além disso, evidencia-se que os meios da empresa estudada (parcerias e *stakeholders*) são dinâmicos com a estratégia da empresa. Essa dinâmica garante que a pouca experiência dos empreendedores pode ser suprida por parcerias.

Em outro caso, verificou-se a aderência da abordagem *effectuation* com empreendedores do comércio da cidade de Foz do Iguaçu. Com o primeiro entrevistado, observou-se que, ao abrir seu negócio, já tinha experiência na área de atuação de sua empresa, e espaço em casa. Ele sabia até que ponto poderia gastar com alguma coisa, e, para o investimento inicial, contou com a sociedade de um amigo. O princípio das contingências é observado no caso de a empresa poder se expandir, por meio de uma proposta feita por um cliente, e a empresa, para se manter no mercado, aceitou a proposta mesmo que não era tão rentável para a empresa. Outro princípio observado nos aspectos foi que a empresa optou por diminuir sua estrutura e a folha de pagamentos. Outra empreendedora entrevistada, ao alavancar seu negócio, já tinha experiência em finanças, e também no ramo de atuação da empresa. Ela tinha ciência de sua situação financeira, e uma amiga fez o investimento no seu negócio (ZOTTI; DERROSSO, 2017).

Observa-se, em todos os casos, que as empresas conseguiram lidar com as contingências que um mercado incerto pode trazer ao empreendedor. A questão de formar parcerias é capaz de alavancar o negócio, expandindo novos caminhos e experiências. Assim, com a junção de todos os princípios da teoria do *effectuation*, os empreendedores vão lidando com a rotina da empresa, administrando o negócio de forma que esta estabilize no mercado.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo faz parte da abordagem da pesquisa descritiva e caracteriza-se como qualitativo. Os sujeitos estudados na pesquisa foram escolhidos por amostragem intencional, por possuírem empreendimentos novos, com alto potencial de crescimento e que foram criados em meio às incertezas, definidos como *startups*. Seis empreendedores que fundaram as suas *startups* e participaram do processo de pré-aceleração em uma aceleradora, pertencente ao UNIPAM (Centro Universitário de Patos de Minas), situada no município de Patos de Minas, região do Alto Paranaíba, em Minas Gerais, foram escolhidos como participantes da pesquisa. O programa de aceleração de *startups* do Oceano (Centro de Empreendedorismo e Aceleração de Negócios do UNIPAM) oferece serviços de suporte, bem como auxílio nas metodologias no processo dos negócios e da formação empreendedora. Oferece mentores e rede de investidores para o negócio, e potencializa a *startup* para o mercado.

O instrumento de pesquisa adotado foi a entrevista semiestruturada, que analisou os aspectos da aplicação da teoria *effectuation* nos processos decisórios das *startups* investigadas. O roteiro utilizado como base para a realização do estudo foi desenvolvido pelas autores Pelogio e Rocha (2015) que investigaram em sua pesquisa a aplicação dessa teoria em um grupo de mulheres empreendedoras. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos participantes e transcritas. O nome de cada startup foi codificado de S1 (Startup 1) a S6 (Startup 6), bem como os seus respectivos fundadores de F1 (Fundador 1) a F6 (Fundador 6), a fim de preservar suas identidades.

A respeito do tratamento do processo de análise de dados, a análise de conteúdo foi a técnica (BARDIN; 1977). As categorias de análises temáticas desta pesquisa se deram a partir da teoria *effectuation*, e são: “Comece com o que tem”, “Perdas toleráveis”, “Forme parcerias”, “Contingências de alavancagem” e “Controle, não preveja”. A análise foi obtida a partir da identificação de tais categorias presentes nas falas dos entrevistados, e, para conclusão, realizou-se a interpretação e a discussão das categorias.

### **4. RESULTADOS**

No presente tópico, serão apresentados os resultados das entrevistas com os seis empreendedores, seguindo cada um dos princípios presentes da teoria *effectuation*.

#### **4.1 – Comece com o que tem**

Considerando o primeiro princípio da teoria do *effectuation*, “comece com o que tem”, observou-se que todos os empreendedores partiram primeiramente de suas individualidades e características, sua rede social de contatos para parcerias e seus conhecimentos para ter a ideia do negócio.

A seguir, apresenta-se a S1 e na sequência uma breve contextualização do início desse negócio, seguido das outras *startups* entrevistadas.



O entrevistado F1 é professor e além de incentivar o empreendedorismo em suas turmas, também está sempre pensando na solução de possíveis problemas de mercados. A ideia da *startup* surgiu em uma mesa de bar, onde três amigos conversando chegaram na conclusão que faltava um serviço que indicava prestadores de consertos domésticos em geral. Participaram do programa de aceleração com o intuito de tornar o aplicativo rentável. A seguir, apresenta-se o Quadro 1 resumo da *startup* S1.

Quadro 1: Comece com o que tem- S1

Startup 1		
Quem eu sou	O que eu sei	Quem eu conheço
Fundador 1, professor universitário, casado. Possui vários hobbies como a fabricação de cerveja artesanal	O empreendedorismo deve ser incentivado dentro de sala de aula. Nem todo problema é uma dor de mercado.	Sócio 1 e Sócio 2 já eram amigos de F1, e se tornaram sócio da <i>startup</i> .

Fonte: Dados de entrevista (2019)

A entrevistada F2, após se formar na faculdade, começou a trabalhar na empresa de seu pai, na qual corretava grãos. Cansada com a rotina estagnada da empresa, que já era estabilizada no mercado, resolveu fazer um novo modelo de negócios para a empresa. A ideia era oferecer aos clientes o serviço de contratação de frete, já que a questão de logística é delicada nessa área. Também fazia parte do modelo de negócios da empresa a parte de comercialização. A empreendedora levou sua ideia para um processo de aceleração *Lemonade*, em Belo Horizonte, contando com um amigo no projeto.

Seguindo, o Quadro 2 apresenta os resultados da S2, relativos a esse princípio:

Quadro 2: Comece com o que tem- S2

Startup 2		
Quem eu sou	O que eu sei	Quem eu conheço
F2, 35 anos, divorciada, 1 filho. Graduada em nutrição e agronegócio.	Sempre teve contato com a área do agronegócio através da empresa de seu pai. Quando começou a trabalhar nela, observou que a empresa estava acomodada e precisava de alguma inovação.	Sócio 1, amigo de longa data da empreendedora se tornou sócio do negócio. Os clientes da empresa do pai da empreendedora, ajudaram na validação da <i>startup</i> , e hoje utilizam os serviços prestados por ela.

Fonte: Dados de entrevista (2019)

Criada na faculdade por F3 e seu grupo de trabalho, a S3 oferece o serviço de monitoramento de partos em vacas. A ideia foi desenvolvida após um tio do estudante de engenharia de produção ter que ir para a fazenda acompanhar o parto de uma de suas vacas, sem saber que este aconteceria naquele dia. Ao conversar com um amigo veterinário recebeu muito apoio para prosseguir com a ideia, pois este considerava que era uma dor latente desse mercado, e por isso levou a ideia para o grupo, que a executou. Após esse trabalho, o grupo levou a ideia para a aceleradora Oceano, que desde então os auxilia no desenvolvimento do *startup*. O Quadro 3 apresenta os resultados referentes à S3..

Quadro 3: Comece com o que tem- S3

Startup 3		
Quem eu sou	O que eu sei	Quem eu conheço
F3, estudante de engenharia de produção. Participou de um projeto integrador intercursos, onde teve que desenvolver um projeto em grupo.	Um grande problema que as fazendas enfrentam é não saber que horas o parto vai acontecer, gerando impacto na produtividade e até morte do animal e da sua cria caso tenha dificuldades.	Sócio 1, Sócio 2, Sócio 3 e Sócio 4 eram colegas, formaram um grupo para realizarem trabalho de empreendedorismo para a faculdade, onde surgiu a primeira ideia do projeto.

Fonte: Dados de entrevista (2019)

A próxima *startup*, S4, foi desenvolvida a partir da ideia que o grupo do F4 trabalhou no evento *Startup Weekend*. Após o evento, os sócios trabalharam na execução da ideia, levando-a para acelerar. O aplicativo voltado ao público universitário garante que o usuário veja quais amigos confirmaram presença na boate em determinado dia, e isso diminui o tempo que gastam para escolher qual balada ir. Além disso, o usuário tem acesso a fotos do ambiente, e, para fidelização de clientes, parcerias com os bares/ boates para oferecer descontos por meio de um sistema de *gamefication*. O quadro 4 apresenta os resultados da S4:

Quadro 4: Comece com o que tem- S4

Startup 4		
Quem eu sou	O que eu sei	Quem eu conheço
F4, 19 anos, estudante de direito. Mora em Lagoa Formosa e estuda em Patos de Minas. É estagiário na aceleradora Oceano.	Desde criança empreende, vendendo figurinha aos colegas.	Os sócios 1, 2 e 3 se conheceram no evento <i>Startup Weekend</i> , e desde então trabalham juntos no desenvolvimento da S4.

Fonte: Dados de entrevista (2019)

S5 oferece serviços de gestão de obras, com foco na gestão de riscos em etapas construtivas, por meio de uma plataforma de fácil manuseio. O idealizador (F5) é estudante de engenharia civil, que desenvolveu o projeto para um trabalho de faculdade, e acelerou o negócio sozinho. Após o programa de aceleração, ele abriu o negócio para sociedade. O negócio surgiu com base na rotina de acompanhamento de obras que o contratante tem com engenheiros e arquitetos, que é necessário, porém desgastante, na visão do entrevistado. A seguir, o Quadro 5 apresenta dados da S5:

Quadro 5: Comece com o que tem- S5

Startup 5		
Quem eu sou	O que eu sei	Quem eu conheço
F5, está formando em engenharia civil. Participou do projeto intercursos na faculdade.	Sempre foi empreendedor, sem saber. Enxerga oportunidades de obtenção de lucros.	Sócio 1, no começo ajudou apenas com alguns <i>mockups</i> para o amigo, e, após isso entrou com sociedade no negócio.

Fonte: Dados de entrevista (2019)

A F6 é professora universitária e devido ao tempo de sua carreira, conseguiu enxergar, com uma mentalidade empreendedora um problema que seus alunos reclamavam em sala de aula. O inconformismo era devido à falta de preparo que estes saíam da faculdade para escolherem sua carreira. Ao participar do programa de aceleração surgiu a ideia de como iria ser feita a solução da dor de mercado: uma plataforma online interativa de desenvolvimento de carreira. O Quadro 6 apresenta os resultados da S6.

Quadro 6: Comece com o que tem- S6

Startup 6		
Quem eu sou	O que eu sei	Quem eu conheço
F6, 36 anos, professora universitária. Trabalha na área de gestão de pessoas há 10 anos. Tem mestrado e doutorado na área.	Teve contato com empreendedorismo muito cedo mas se identificou quando começou a orientar um grupo de empreendedorismo social na universidade onde atua. A partir disso começou a enxergar oportunidades onde há risco.	O grupo teve sua formação inicial com alguns alunos e ex alunos da professora, que colaboraram até certo ponto do desenvolvimento da <i>startup</i> . Hoje conta apenas com uma sócia e parceira.

Fonte: Dados de entrevista (2019)

Com base no princípio comece com o que tem, foram identificados a identidade do tomador de decisão, juntamente com seus conhecimentos e quem conhecem. O conjunto desses fatores tornaram a ideia de suas *startups* possível, mesmo sem estabelecer o objetivo final de seus produtos. O empreendedor visualizou um campo de atividades que iriam se transformar na ideia, e possivelmente numa empresa, tais atividades que, no princípio não tinham nenhuma segurança que dariam certo (SARASVATHY, 2001).

Pode-se observar que muitos dos empreendedores já tinham o conhecimento sobre empreendedorismo, acompanhado com o interesse em dar uma guinada em seus negócios ou criar algo do zero, o que favoreceu o desenvolvimento dos projetos.

A F2, que estava incomodada sobre a empresa estar parada no mesmo lugar, relatou:

Comecei a participar de processos de aceleração, tudo o que tinha na cidade. Tinha uma reunião do Sebrae e tava a Fundadora 2 sozinha, sentada na mesa. Só para ver mesmo, sentir o negócio. Eu tava querendo inovar a empresa que eu atuava a mais de 10 anos. Então foi assim que começou.

F3 relata que, ao iniciar o projeto intercurso da sua faculdade, sabia que a ideia do grupo era inovadora, e, mesmo que começando o projeto com mentalidade de mais um trabalho avaliativo de faculdade, a equipe trabalhou para ganhar o prêmio:

Nosso grupo era o pior de todos, sempre nota ruim nas atividades, só que nós fomos o único grupo que não pivotava. Nosso problema existia e não precisava de pivotar (...) Nós passamos para a fase de batalha de *pitch*, treinamos, apresentamos e ganhamos o prêmio Unipam de Empreendedorismo.

#### 4.2 Perdas Toleráveis

Partindo para o segundo princípio da teoria, perda toleráveis, que consiste em todas as perdas que o empreendedor teve durante o processo de criação e desenvolvimento do *startup* e que estava disposto a arriscar nessa medida.

Diminuindo custos e tempo, o empreendedor garante que a perda seja acessível caso o produto precise de melhorias e outras versões de testes (SARASVATHY, 2001).

O primeiro MVP do grupo da S1 se deu pelo *whatsapp*, a fim de cortar custos, conectando o prestador de serviços ao solicitante. No grupo, a pessoa solicitava o serviço que precisava, então o prestador do serviço era comunicado sobre o trabalho, sendo instruído de cobrar 10% a mais pelo preço de seu serviço, que seria o lucro da empresa. A ideia não obteve resultados escaláveis como esperado e as perdas não foram grandes, se concentrando no tempo. O grupo chegou na conclusão que o aplicativo não seria muito rentável, visto que geralmente as pessoas costumam pedir indicação de conhecidos próximos, principalmente na cidade de Patos de Minas – MG, na qual foram realizados esses testes.

O MVP da S2 foi realizado a partir de *whatsapp*, onde eram disponibilizadas informações da carga, para que o interessado (caminhoneiro) se disponibilize para o serviço. Porém o grupo perdeu o foco devido estar aberto ao público, sendo essa opção descartada pela empresa, que começou a fazer listas de transmissões. Essas listas eram diferenciadas pelos tipos de veículos, como por exemplo caminhões, *bitrucks*, e que deu certo. A empreendedora F2, por ter entrado com um modelo de negócios peculiar, com dois braços distintos, não conseguiu atingir suas duas ideias em um programa de aceleração. Então, acelerou o modelo de negócios de transporte primeiramente, e, em outra aceleradora, trabalhou na ideia de comercialização, onde um software de inteligência artificial faria a classificação dos grãos agrícolas, de forma mais precisa. Porém a complexidade e o alto custo do protótipo fizeram com que a empreendedora desistisse da ideia.

Já no processo de aceleração, a S3 começou a desenvolver o hardware e software para a validação da ideia, sendo este um aparelho que registra dois sintomas presentes na vaca que está entrando em trabalho de parto: a movimentação do rabo e as contrações. Essas medidas estão sendo monitoradas para entrada de dados no algoritmo que está em desenvolvimento. O primeiro protótipo custou R\$1500 reais, e, segundo o entrevistado, foi perda de dinheiro. Agora, estão trabalhando em novas versões do software, que está passando por melhorias e testes, porém ainda não conseguiram codificar uma versão definitiva. O dinheiro do protótipo foi pago do bolso de todos os integrantes do projeto, que também dividem os custos de logística para as visitas nas fazendas, e de compra de peças necessárias para o software.

A S4 ao ser acelerada pivotou totalmente sua ideia inicial, mantendo apenas o público alvo. A nova ideia seria agilizar o serviço de entrega de lanches, visto que uma dor do público é a falta de tempo para buscar lanches em estabelecimentos físicos. Dessa forma, ela consistiria em fazer o pedido por *whatsapp*, e o funcionário esperaria na porta do estabelecimento com o lanche pronto, agilizando o tempo de espera no preparo do lanche. O grupo não chegou a fazer a validação por meio de MVP, por ter sido desclassificado do processo de aceleração.

A S5 teve sua primeira validação por um grupo do *whatsapp*, em que o empreendedor fazia o acompanhamento da obra, passando o estágio da construção aos clientes. Após ver que a ideia deu certo, desenvolveu um site, que está funcionando nos dias de hoje. O Fundador 5 já acompanhou mais de 30 obras.

Os primeiros testes para validação da tecnologia (algoritmo) desenvolvido pela S6 chegaram a ser pagos pelos clientes. Outros testes foram feitos de forma gratuita com alunos em salas de aula, em disciplinas lecionadas na universidade em que atuam as sócias e receberam diversos *feedbacks* positivos. Após esses testes, perceberam que a plataforma, que estava funcionando *off-line*, não era satisfatória para escalar o negócio.

As perdas acessíveis são referentes a estratégias de desenvolver um protótipo com recursos restritos que possa ser aplicado em mercado pequeno e com pessoas próximas. O executor do projeto deve pensar não somente no presente, mas como o produto irá funcionar futuramente, quando estiver escalado (SARASVATHY, 2001).

### 4.3 - Forme parcerias

Também conhecido como “manta de retalhos”, o terceiro princípio diz sobre as parcerias estratégicas, que agregam valor ao negócio. (SARASVATHY, 2001). Essas alianças objetivam esforços unificados nas áreas de marketing, pesquisa e desenvolvimento, atividades terceirizadas e venda de tecnologia (GARAI, 1999, KLOTZLE 2002).

A primeira *startup*, S1, tem como principais parceiros os prestadores de serviços, visto que esses, não sendo funcionários diretos da empresa, precisariam manter uma parceria sinérgica para os dois lados.

Sobre a segunda *startup*, S2, a parceria principal é com os caminhoneiros, que também não são funcionários diretos da empresa. Outra parceria fundamental para o negócio foram os clientes da empresa do pai da F2, que depositaram confiança no projeto da empreendedora e foram os primeiros clientes.

A S3 tem parceria firmada com uma empresa de laticínios da cidade, que já a apresentou para seus fornecedores, porém, como o *software* ainda está em desenvolvimento, ainda não estão ocorrendo ações muito concretas. Uma outra parceria de grande importância e conveniência para a empresa é o desenvolvedor de softwares, que por indicação de um mentor do processo de aceleração firmaram essa parceria para o desenvolvimento da solução da S3. Ele foi o responsável por fazer o primeiro protótipo da empresa, a um custo menor, e, pela confiança depositada ao grupo, está trabalhando nas outras versões do protótipo, sendo essa parceria futuramente convertida para sociedade.

A parceria da S4 é com bares e boates, que, junto ao aplicativo, forneceria descontos aos usuários. A parceria sinérgica do aplicativo aumentaria também o número de clientes nos estabelecimentos.

A S5, no começo da aplicação do MVP, contou principalmente com a parceria de engenheiros e arquitetos, os quais facilitariam a entrada do aplicativo no mercado. Também houve uma parceria de suma importância com o desenvolvedor do software, que é recente na empresa.

A S6 conta como parceria um grupo de alunos da universidade (desenvolvem projetos de empreendedorismo social) que a F6 atua, sendo que este participará do processo de validação do protótipo online. Outra parceria é a empresa de desenvolvimento do software, que está trabalhando nos últimos reparos da plataforma online, que futuramente poderá também ser uma parceira convertida em sociedade. Na sequência segue o Quadro 7, com o resumo das parcerias de cada startup analisada:

Quadro 7: Parceiros das startups

Startup 1	Prestadores de serviços
Startup 2	Caminhoneiros, clientes da empresa
Startup 3	Desenvolvedor do software, fazendas, veterinários, laticínio
Startup 4	Lanchonetes próximas a faculdade
Startup 5	Desenvolvedor de software, engenheiros, arquitetos

Startup 6	Grupo de alunos, empresa desenvolvedora de tecnologia
-----------	---

Fonte: Dados de entrevista (2019)

As parcerias estratégicas somam valor ao negócio, podendo facilitar atividades. Um exemplo é a parceria da S3 com o desenvolvedor: “O dia que o [desenvolvedor de *software*] falou que queria entrar de sócio foi uma surpresa. Ele mora em Belo Horizonte, tem uma empresa, viaja o mundo inteiro desenvolvendo tecnologia”.

F5, que no começo não tinha nenhum parceiro, contou que a parceria com o desenvolvedor foi importante para que o projeto estivesse pronto para entrar no mercado:

“Ele é super parceiro, já desenvolveu todo o *mockup* funcional da S5 há um tempo atrás, para a gente captar o investimento para desenvolver o aplicativo sem custo nenhum. E agora ele vai desenvolver um aplicativo, que vai funcionar só online, com um custo menor para desenvolver, mas já é um aplicativo.”

#### 4.4 – Contingências de alavancagem

O quarto princípio da teoria destaca os fatos imprevistos que acontecem ao longo do desenvolvimento da ideia de negócio para o possível lançamento no mercado. Também conhecido como *lemonade*, como diz o ditado popular: “se a vida te der limões, faça uma limonada!” remete a como o empreendedor consegue lidar com as contingências inesperadas.

O primeiro MVP da S1 durante o processo de aceleração não obteve avaliações dos mentores positivas como esperado. O grupo chegou na conclusão que o aplicativo não seria muito rentável, visto que geralmente as pessoas costumam pedir indicação de conhecidos próximos. Segundo o empreendedor, talvez a ideia seria bem aceita em cidades grandes, devido ao estilo de vida da população.

Assim, a partir disso, o grupo partiu para identificação de outra dor de mercado, que é que algumas peças em lojas de assistências técnicas de celulares demoravam muito para chegar. A ideia que tiveram era diminuir o tempo do transporte desses objetos, a partir de contato direto com distribuidoras. A realização do MVP dessa ideia se daria com parcerias com distribuidoras de peças em uma cidade próxima, que aceitaria pedidos pequenos das matérias-primas. Porém, ao perguntarem ao consumidor alvo, que seriam as lojas de assistência, se estariam dispostas a pagar mais caro para o objeto estar na loja em no máximo três dias, estas não demonstraram interesse. Mais uma vez o MVP da *startup* não obteve resultados.

O modelo de negócios da S2 era peculiar, já que a empresa iria oferecer serviços *b2b*, e *b2c*, e após críticas resolveu seguir só com uma ideia de serviço na aceleração, que foi o de transportes, deixando a parte de comercialização de grãos. Após acelerar a primeira ideia, a F2 levou o outro braço do modelo de negócios para ser acelerado em outra aceleradora. A ideia inicial foi totalmente pivotada por um dispositivo de inteligência artificial, porém, por ser muito complexa, a ideia foi descartada. Decidiram então dar sequência apenas à solução voltada para o setor de logística.

Uma contingência importante na visão da F2 foi a respeito da sociedade da empresa. Devido à demora de retorno financeiro, houve a dissolução da sociedade, já que o sócio não poderia continuar com dedicação exclusiva sem ainda faturamento e assim, possibilidade de um pró-labore. Foi uma perda enorme para a gestora, que, para ficar mais concentrada na administração dos negócios, fez a fusão entre a empresa de fretes com a de comercialização. De acordo com ela, era o mais viável a

se fazer. Isso também diminuiu custos administrativos, e passou a ser uma só empresa, com dois produtos diferentes: transporte e comercialização, sendo esta dependente da parte de transportes.

A maior contingência vivida pela *startup* S3 é a falta de um investidor anjo. O desenvolvimento do *software* é muito caro e o grupo não consegue arcar com o projeto. A equipe se inscreve para inúmeros editais para conseguirem um investimento, e, enquanto não conseguem, continuam melhorando as versões do produto de forma mais lenta. Um outro problema vivido é a situação da equipe, que, por ter se formado para um trabalho de faculdade, não havia comprometimento total entre todas as partes. Houve corte de equipe, e, após críticas de mentores da aceleradora para se responsabilizarem como donos do próprio negócio e não como estudantes, a equipe cresceu profissionalmente, de acordo com o F3.

Após pivotarem a ideia duas vezes, a equipe da S4 se desfez. O empreendedor, juntamente a um dos sócios, trabalha em um novo modelo de negócios. Ganhou muita experiência, e sabe onde errou e em quais pontos deveria ter colocado mais esforço.

Quando iniciou o projeto da S5, em trabalho da faculdade, estava certo de que ia tocar o negócio sozinho. Porém, com o desenvolvimento do produto e aceitação do mercado, percebeu que era necessário trabalhar em equipe para melhores resultados.

Ao longo do tempo, a equipe da S6 perdeu o comprometimento do início do projeto e hoje, é tocado apenas pela idealizadora e outra sócia. A parte de desenvolvimento de tecnologia da equipe foi bastante afetada, visto que o responsável da área foi o primeiro a abandonar a equipe. Por fim, optou-se por contratar uma empresa para a prestação de serviço da área de tecnologia e marketing, que é sediada em São Paulo.

Segundo a autora Sarasvathy (2001), as contingências despertam no empreendedor a capacidade de transformar o problema em solução, como pôde ser percebido nas falas da empreendedora da S2 *“Foi quando eu fiquei sozinha (na sociedade) que eu vi que o negócio mais viável seria juntar os dois modelos de negócio novamente: comercialização e frete.”*

#### **4.5 – Controle, não preveja**

O último princípio ditado pela teoria é sobre controlar a empresa, em que a professora Sarasvathy (2001) diz que, ao contrário do raciocínio causal, que diz sobre a lógica usada para prever o futuro, no raciocínio efetual o futuro pode ser controlado pelas estratégias utilizadas.

O caso da S1, apesar do empreendedor optar por sair após a segunda pivotagem do projeto, está buscando algo que tenha realmente a ver com ele e com seu propósito. Segundo o entrevistado, até deixaria docência caso algo desse certo. Enquanto isso continua dando aulas e fazendo seus *hobbies*.

A S2 já passou pela fase de ser considerada um *startup*, sendo agora uma empresa estabilizada no mercado. A empreendedora hoje trabalha para pagar o investimento que fez (todo por capital próprio) e está com projetos de expansão do negócio para outros estados do Brasil.

A S3 ainda é um projeto, e a equipe está totalmente empenhada em trabalhar na codificação do *software* a partir dos testes com protótipos. Os integrantes já pensam na linha de produção do equipamento final, e contam com um investidor-anjo futuramente para que possam começar a escalar o negócio.

S4 não existe mais após a saída do projeto do programa de aceleração. O empreendedor junto com outro sócio trabalha na idealização de um novo projeto, que consiste em uma plataforma de cursos online voltados para pessoas que estão

começando um negócio. As expectativas são grandes, de acordo com F4, porém necessita de mais tempo e esforço para a ideia se tornar real.

O diretor da S5 aguarda o fim do desenvolvimento da plataforma *off-line*, que vai garantir o seu diferencial no mercado. Enquanto isso, continua com as atividades do *software*, e as concilia com um *Marketplace* que desenvolveu para sua cidade natal.

A S6 está ainda no processo de validação do protótipo, e aguarda a entrega da plataforma online pela prestadora de serviço para seu lançamento no mercado. A seguir, apresenta-se o Quadro 8, com apresentação do resumo referente ao princípio “Controle, não preveja”.

Quadro 8: Controle, não preveja

Startup 1	Projeto interrompido
Startup 2	Empresa hoje estabilizada no mercado
Startup 3	Projeto aguarda codificação do software
Startup 4	Projeto interrompido
Startup 5	Projeto em andamento, aguardando o lançamento da plataforma off-line
Startup 6	Projeto em andamento, aguardando o lançamento da plataforma online

Fonte: Dados de entrevista (2019)

Pelo fato das *startups* terem participado recentemente do processo de aceleração, muitas ainda não acabaram de efetuar seus projetos. Enquanto alguns esperam o desenvolvimento do produto final para começar a escala do projeto, os empreendedores que abandonaram os projetos iniciais ainda trabalham em outros projetos. Segundo as palavras da F6: “*se precisar pivotar, pivotamos de novo. Só não abro mão de continuar trilhando uma caminhada empreendedora, com um negócio de alto impacto e lucrativo para chamar de “meu”.*”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se na teoria *Effectuation*, o estudo teve como objetivo geral analisar como a teoria se adequa à *startups* que participaram do processo de aceleração. Os resultados foram dados a partir de entrevistas semiestruturadas com seis empreendedores.

Foi possível observar diferentes contextos e peculiaridades de cada *startup* desde a idealização até a atual data da coleta de dados, de acordo com as situações vividas pelos empreendedores durante o processo de pré-aceleração.

Ao fim do estudo, pôde ser constatado que os princípios da teoria “Comece com o que tem”, “Perdas toleráveis”, “Forme parcerias”, “Contingências de alavancagem” e “Controle, não preveja” estão presentes nos processos decisórios dos empreendedores. Foi observado que os empreendedores começaram seus projetos a partir dos meios disponíveis, como suas habilidades, seus recursos e rede de contatos e, ao longo do tempo, foram aprimorando as ideias até chegarem nos MVP’s de seus respectivos projetos, para então realizarem o processo de validação. É importante ressaltar que, apesar de alguns projetos não conseguirem obter a validação, os empreendedores estão trabalhando em outros projetos.

Nesse sentido, esse estudo contribui para o campo de estudos de Empreendedorismo, a partir da utilização de uma abordagem recente como base



teórica, que é a da efetuação. Conforme salientado por Pelogio *et al.* (2015) e pelas pesquisas realizadas para o desenvolvimento dessa pesquisa, poucos trabalhos foram publicados a respeito do alinhamento dessa abordagem no contexto de startups brasileiras. Ainda a pesquisa também pode servir de incentivo para que novos empreendedores deem o pontapé inicial para entrarem no mercado, a partir da troca de experiências e vivências

Esse estudo visa ainda auxiliar novas pesquisas sobre o assunto estudado. Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas com empreendedores que estejam situados em outros contextos, como por exemplo, empreendedores que estejam participando de processos de aceleração de *startups* em capitais, como São Paulo e Belo Horizonte. Também sugere-se que essa pesquisa volte a ser aplicada com os empreendedores participantes futuramente, com vistas à identificação da situação das startups estudadas e das carreiras desses empreendedores.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Bookman Editora, 2009.

COHEN, Susan. *What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels*, 2013

DEW, Nicholas; SARASVATHY, Saras. *The Entrepreneurial Method: How Expert Entrepreneurs Create New Markets*. 2006.

DORF, Bob; BLANK, Steve. **Startup: Manual do Empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Alta Books Editora, 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Gen - Grupo Editorial Nacional, 2014.

FIGUEIREDO, Felipe. **O que é uma aceleradora de startups?** Disponível em: <<https://acestartups.com.br/o-que-e-uma-aceleradora-de-startups/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

LEUCZ, Talita; ANDREASSI, Tales. O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 3, p. 400-421, 2015.

PELOGIO, Emanuely Alves. **Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras no município de**

**Currais Novos/RN.** 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

PELOGIO, Emanuely Alves; ROCHA, Luiz Célio Souza. **Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation:** Um estudo com mulheres empreendedoras. Latvia, União Européia: Novas Edições Acadêmicas, 2015.

PORTO, Paula; DE MELLO, Renato Cotta. Empreendedorismo internacional e Effectuation: O caso do Café Yaguara Ecológico. **Internext**, v. 10, n. 3, p. 15-30, 2015.

READ, Stuart; SARASVATHY, Saras D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **The Journal of Private Equity**, p. 45-62, 2005.

ROSA, Cláudio Afrânio; COUTO, Gustavo Marques. **Guia do Bootcamper:** Prototipagem e mínimo produto viável. Belo Horizonte: Sebrae, 2016. 6 v.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, Saras D. What makes entrepreneurs entrepreneurial?. 2001.

SARASVATHY, Saras D. **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise.** Edward Elgar Publishing, 2009.

SEBRAE. **O que é uma startup?** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

TORNATZKY, L.G. et al. "The art and graft of technology business incubation". Best Practices, strategies, and tools from more than 50 programs. Ohio: NBIA, 1996.

VIEIRA, Ivan. **EMPREENDEDORISMO E EFFECTUATION: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSO DE DECISÃO NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS.** 2014. 59 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro, 2014.

ZOTTI, Emerson Diego; DERROSSO, Giuliano. Empreendedorismo e effectuation: um estudo sobre os empreendedores de sucesso no setor do comércio de Foz do Iguaçu. **Revista Gestão em Análise**, v. 6, n. 1/2, p. 241-258, 2017.