

Modernidade Crítica, Pensamento Criativo e Inovação: O Processo de Tomada de Decisão para Investimento de Venture Capital em Startups no Brasil

Resumo

O objetivo principal do presente estudo é entender quais são os critérios que influenciam no processo decisório de seleção de startups para investimento por um fundo de venture capital na visão dos investidores, profissionais de fundos de venture capital e empreendedores de startups entrevistados. Apresentamos algumas ideias sobre as características das principais cidades que promovem inovação e os princípios do modernismo e do modernismo crítico (Habermas) e do pensamento criativo (Einstein). As entrevistas confirmaram diversas relações entre teorias encontradas na literatura de teoria organizacional. Achados como ambientes pós-burocráticos (Heckscher) e a proposta de Adhocracia de Mintzberg (1995), assim como a Teoria da Escolha Racional de Herbert Simon (1987) e seus estudos sobre o processo decisório nas organizações pelo reconhecimento de padrões cognitivos pelos decisores, foram corroborados pela análise das entrevistas. Foram elaboradas entrevistas semiestruturadas (nove, no total) com profissionais de fundos de venture capital, empreendedores de startups e investidores com alguma experiência no mercado em questão. A importância do tema Resiliência Organizacional também foi ressaltada, e no fim sugere-se o estudo sobre a abertura de novos espaços de criação de startups e inovação como a Station F, em Paris, França, o espaço La Nave em Madrid, o Projeto do Porto Maravilha, no Rio, e centros urbanos de inovação como a vila Olímpia, em São Paulo e a avenida Paulista.

Palavras-chave: inovação; startups; venture capital; modernismo crítico; pensamento criativo.

Abstract

The main objective of this study is to understand what are the criteria that influence the decision-making process of selecting startups for investment by a venture capital fund in the view of the investors, venture capital professionals and startup entrepreneurs interviewed. We also present the actual global characteristics of the main cities where innovation take place and the modernism and critical modernism aspects and creative thinking beliefs (Einstein, Habermas). The qualitative research was carried out using an exploratory approach and case study methodology, based on semi-structured interviews (nine in total) with professionals from venture capital funds, startup entrepreneurs and investors. The interviews confirmed several relationships between theories found in the business management literature. Findings such as post-bureaucratic environments (Heckscher) and Mintzberg's (1995) Adhocracy, as well as Simon's decision-making process (1987) for pattern recognition, were corroborated by the analysis of the interviews.

Keywords: innovation; startups; venture capital; creative thinking; critical modernism.

Introdução

O objetivo principal do presente estudo é entender quais são os critérios que influenciam no processo decisório de seleção de *startups* para investimento por um fundo de *venture capital* na visão dos investidores, profissionais de fundos de *venture capital* e empreendedores de *startups* entrevistados.

A pesquisa qualitativa foi realizada pela abordagem exploratória, baseada nas entrevistas semiestruturadas (nove, no total) com profissionais de fundos de *venture capital*, empreendedores de *startups* e investidores com alguma experiência no mercado em questão.

As entrevistas confirmaram diversas relações entre teorias encontradas na literatura de administração. Conceitos como ambientes pós-burocráticos e Adhocracia de Mintzberg (1995), assim como o processo decisório de Simon (1987) pelo reconhecimento de padrões, foram corroborados pela análise das entrevistas. Também o conceito de Resiliência foi investigado.

Por ser de base interpretativa, ainda que tenha buscado uma maior imparcialidade e neutralidade possível, assume-se a possibilidade de ocorrência de um certo viés pessoal na interpretação dos dados, que não poderão ser generalizados por não se tratar de um estudo estatístico, sendo, neste caso, gerada uma tipologia. Antes de tratarmos da pesquisa propriamente dita, analisaremos o cenário social atual da modernidade e do pensamento crítico e inovador.

O meio ambiente global e modernidade crítica: o pensamento analítico e inovador na sociedade atual

Marshall Berman (2001) no *paper Na Floresta dos Símbolos: Algumas Notas sobre o Modernismo em Nova Iorque*, fala do Modernismo em Nova Iorque na cidade, na arquitetura e nos costumes das pessoas, e que, nesta cidade, em um primeiro momento, o grande arquiteto nova-iorquino Robert Moses inspirou nos anos 50 o apogeu da ânsia modernista em construir e renovar, nomeando este período do modernismo nesta cidade de O Mundo das Auto Estradas (que foram construídas em nova Iorque). Salienta o autor que isso refletiu o anseio pela modernidade de criar grandes caminhos de rápido acesso para permitir a integração da cidade de Nova Iorque com outros estados como Nova Jersey e Pensilvânia, a integração das pessoas e famílias ao espaço da cidade e ao verde dos parques. Em um segundo momento, na década de 60, Nova Iorque manifesta o desejo da população alternativa de se integrar, sendo na época os *hippies*, ou seja, pacifistas que pediam atitudes pacíficas e Amor, e que questionavam a ordem vigente, mas de modo tranquilo. A arte de rua, o teatro, os festivais de música e o rock inspiravam este período. O modernismo de rua, na verdade, transmite o pensamento da época de como a família e os amigos convivem com o espaço urbano e a rua. Marshall Berman descreve:

Donas-de-casa com carrinhos de bebê, adolescentes tagarelando e comparando os cabelos, universitários e estudantes, jovens secretárias e elegantes casais de meia-idade cultos, operários que retornam do turno da noite do trabalho. Jacobs os contempla a todos com deleite: tem sensações e evoca aquilo que Baudelaire denominou a “comunhão universal” disponível aos homens e às mulheres que sabem como integrar-se à multidão. (Berman, 2001: 299).

Berman salienta ainda que, desta forma, a rua ideal é composta de estranhos que passam, pessoas de muitas classes diferentes, de idades, grupos étnicos, crenças e estilos de vida diversos, e a família ideal é aquela na qual as mulheres também saem para trabalhar, os homens também ficam no lar além de trabalhar, e os pais trabalham perto de casa, as crianças podem se desenvolver em um mundo onde há dois gêneros (homem e mulher) e onde o trabalho desempenha um papel fundamental na vida cotidiana, onde se dá valor à família.

Isso é importante porque salienta a reconstrução e a renovação dos anos 50 e 60 para reconstruir um mundo melhor, com mais esperança, transmitindo esta mensagem atualmente no século 21 também, com veremos a seguir.

Cidades como Paris, Londres, Nova Iorque, Rio de Janeiro e São Paulo, no Brasil, entre outras, também passaram por esta dinâmica.

O autor salienta, para mostrar este espírito, que é importante todas as raças, credos e cores trabalhando juntas para manter o mundo livre. Assim, mostra Berman, que as sociedades americanas dos anos 70 aprenderam que a identidade étnica e cultural – não apenas a própria – mas a de todos – é essencial à profundidade e à plenitude próprias que a vida moderna proporciona e promete a todas as pessoas. Porém, além das diferenças, deve-se considerar aquilo que o ser humano tem em comum, de caráter universal: os direitos humanos, o fato de ser cidadão de um país, e do Planeta Terra.

Neste sentido, a modernidade crítica de Habermas procura transformar a desintegração da racionalidade humana que ocorreu na segunda guerra mundial, reconstruindo o valor desta racionalidade humana em uma nova forma de ordem proposta pela democracia, em sua proposta da teoria da ação comunicativa, que trata da comunicação intersubjetiva, entre indivíduos. A arte moderna também representa uma forma de manifestação universal da racionalidade e sensibilidade humanas, além de outras formas de arte, representadas, entre outros, no museu do Louvre na França, onde todos podem constatar o caráter universal da arte, além de conhecer a história da humanidade.

Berman (2001:130) mostra que “*se o raciocínio do livro está correto, aqueles que estão à espera do fim do modernismo deverão esperar um tempo infinito, sobretudo o modernismo crítico deve perdurar*” (Habermas). Ou seja, os ideais da revolução francesa e do Iluminismo, a racionalidade e a comunicação democrática do ser humano serão recuperadas, ainda que com mudanças, para aperfeiçoamento do sistema.

Nos anos 70, mostra Berman, surge a preocupação de levar “tudo” de volta ao lar (*bring all back home*). Trata-se de dar valor novamente ao Lar, espaço onde a família, célula de amor e proteção, em termos ideais, mas muito frequentemente isto ocorre em realidade, a família se encontra, interage com amor e se protege, dando valor ao espaço do Lar. Neste sentido, em uma dimensão mais ampla, é importante a preservação do meio ambiente, esforço para sempre nos sentirmos em Casa neste planeta Terra (*Earth*).

Na mesma década, também, a busca por sentido, a ideia de Amor e um ambiente com tranquilidade, também é representada através do trabalho colaborativo, com confiança e alegria. Em Nova Iorque, temos a Broadway onde “*em um intrincado balé no qual os dançarinos individuais e os conjuntos têm todos os papéis específicos e que reforçam miraculosamente uns aos outros, se compõem um todo harmonioso*”.

Em Habermas, isso se mostra em como recriar o diálogo público que, desde Atenas e Jerusalém antigas constituíram a premissa mais autêntica da legitimidade da Polis, da cidade, sendo isso também manifesto em Roma. A Democracia, sobretudo em Atenas, é a base de como é importante que se dê valor para o espaço Público da Pólis, o Senado. Se deve dar

valor também para o Teatro, apesar deste ser uma manifestação completamente diferente da dimensão representada pela Polis e pelo Senado. Estes últimos tratam da vida política, enquanto o teatro representa uma forma de diálogo da arte com o público, pois no teatro se comunica sensibilidade e emoções aos quais o público se depara reagindo em conjunto ao espetáculo. No teatro, o “olhar” e emoções do público, composto por diferentes indivíduos, compõem, como mostra Baudelaire, a “família dos olhos”, onde o público se integra face às emoções comuns que são sentidas durante a apresentação do espetáculo e que une quem assiste em uma comunhão de ideias e sentimentos. Da mesma forma a arte como a do museu do Louvre, na França, ou o MoMA (Museu de Arte Moderna) em Nova Iorque, entre outros, refletem o caráter democrático e aberto das reações espontâneas das pessoas diante da universalização da Arte, pois todos podem ver e entender a manifestação artística da cidade (e em alguns casos, da arte mundial, como no Louvre). A “família dos olhos” se transforma, assim, em todo ser humano que admira e se transforma diante da manifestação artística, forma de comunicação universal entre todos também. Trata-se da modernidade.

A arte é um ato de inovação, criação e comunicação. Na empresa atual, burocrática ou mais pós burocrática, e ONGs, veremos que o diálogo e a autenticidade constituem características que se tornam essenciais para que se consiga realmente criar, resolver problemas, aproveitar oportunidades e inovar, sobretudo em Pesquisa e Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.

A cidade também se manifesta através da arquitetura, que é arte, como mostra a Paris de Haussmann e Baudelaire, no século 19, e, entrando no século 20, a rua principal das pequenas cidades ou a rua principal da grande cidade (*main street*), que levam de volta para a Casa da família, ou a grande via branca ou rua do sonho (comparável à Via Láctea que leva ao Lar, à nossa constelação Via Láctea, nosso lugar no Universo), sendo o Lar o Planeta Terra também, em um sentido mais amplo.

Desta forma, temos o argumento de que a *“Filosofia é também manifestada de fato na saudade, uma preemência a estar em casa a nos assaltar em qualquer parte. Para onde estamos indo? Sempre para Casa”*. (Novalis, *Fragments.*, apud Marshall Berman).

Como vimos acima, o espírito moderno também se reflete nesta busca de volta ao Lar, à Casa, sempre. Neste sentido, Marshall Berman escreve: *“Se este raciocínio está certo, aqueles que buscam o fim da era moderna e da modernidade crítica terão que esperar um tempo interminável”*. (Berman, 2001:330).

Modernismo, modernismo crítico e pós-modernismo

O artigo de Burrell e Cooper, “Modernismo, Pós-Modernismo: Uma Introdução, publicado na RAE - Revista de Administração de Empresas da FGV, v. 46, n. 1, jan-março 2006, mostra os seguintes aspectos destes movimentos:

Para o modernismo, é o Homem que se inventa, pois ele não é apenas o que reflete Deus ou o meio-ambiente natural. Sua fonte histórica é a filosofia iluminista do séc. 18, que escolheu a racionalidade humana como o mais alto dos atributos humanos, desde a revolução francesa. Baseia-se na filosofia de Kant, que propõe que o ser humano deve pensar por si próprio. Implica um senso crítico no qual o ser humano tem que desenvolver os poderes de discriminação racional do certo e do errado e manifestá-los quando for apropriado, agindo eticamente, com boa intenção, de forma concreta no mundo real, com sinceridade de propósitos. (Burrell e Cooper, 2006, p.89).

René Descartes (2005), filósofo francês, salientava a importância da racionalidade humana em sua famosa frase: “*Penso, logo existo*” (Cogito ergo sum).

Foi Napoleão Bonaparte na França no séc. 18 que consolidou os ideais do Iluminismo através da Revolução Francesa, consolidando os interesses da burguesia industrial e mercantil e o fato de se dar valor aos ideais racionais do homem, e do homem visto como cidadão universal, acima das diferenças, e tendo direitos humanos. No código jurídico, código Napoleônico, estes valores se manifestam e ele também criou a justiça do trabalho, conselho de *Prudhommes* para gerar uma maior igualdade e fraternidade na sociedade. O Código Napoleônico foi um modelo jurídico que mais tarde seria adotado no Brasil tanto pelo código civil como pela justiça do trabalho, até ser reformado o código civil no séc. 21. A Justiça do Trabalho brasileira, com a CLT de Getúlio Vargas, segue este modelo francês até hoje. Napoleão também instaurou a ideia de meritocracia e de se atribuir valor ao talento e à capacidade dos indivíduos, independente de seus privilégios de nascimento e relacionamentos, o que mais tarde inspirou a cultura da Burocracia, de igualdade de oportunidades para todos, independente da posição social e do nascimento, baseando-se no mérito de cada indivíduo e sua capacidade e talento.

Como já vimos, Habermas (1970), famoso autor do modernismo crítico, no século 20, acredita que os ideais do Iluminismo e da revolução francesa devem ser preservados (Igualdade, Fraternidade, Liberdade), e também acredita na cultura do mérito, propõe que o projeto modernista ainda tem esperança de se tornar realidade deste de que as “boas partes” do projeto do modernismo, que dá valor à racionalidade humana, sejam redirecionadas para a construção de um futuro melhor, após análise crítica e formulação de novas propostas neste sentido. O modelo da ação comunicativa, que visa ao entendimento e à compreensão, deve obedecer a certas regras de democracia nos debates entre os indivíduos e grupos, cuja forma de comunicação pode ser observada (Motta e Vasconcelos, 2021, 554).

Alvesson (1987) propõe que cabem aos intelectuais a produção de um entendimento esclarecido, que forme pessoas com senso crítico e capacidade de análise, que inclua pessoas de diferentes segmentos no diálogo social para a produção de um futuro melhor para todos.

Os autores do modernismo crítico, como foi proposto desde a época do Iluminismo e da revolução francesa, reconhecem assim um sujeito humano universal, com direitos humanos, e aos educadores cabe também a tarefa de ajudar na emancipação dos indivíduos através do desenvolvimento de seu senso analítico. Estes princípios levariam ao estado do bem-estar social europeu.

O pós-modernismo não reconhece esta proposição. Para os pós-modernistas, tudo é ideologia e dominação, o ser humano vive em comunidades fragmentadas onde sobrevive, o projeto modernista fracassou, não há proposição.

Os modernistas críticos, como vimos, criticam a dominação, mas propõem projetos para construir um futuro melhor para o ser humano visto enquanto cidadão, independente de suas diferenças, pois reconhecem aspectos universais de interesse de todos os seres humanos.

Os pós-modernistas só criticam o que pressupõem ser dominação, sem nenhuma proposta, pois não acreditam poder haver solução possível pois para eles tudo é fragmentado e tudo é ideologia e manipulação. Ao ser humano cabe sobreviver em suas comunidades isoladas e na minoria a qual pertencem e apenas denunciar as formas de dominação. (Motta e Vasconcelos, 2021: 555).

Apesar do modernismo crítico dar valor apenas à racionalidade, sem crença de ordem religiosa, mantendo os ideais do Iluminismo e os tornando atuais e redirecionando para uma maior esperança na racionalidade humana, surgem alguns cientistas também no séc. XX, como Carl Sagan, que propõe que a crença em Deus e o fato de ser um cientista não são valores incompatíveis. Einstein pensava da mesma maneira, conciliando fé e ciência. Einstein tinha uma concepção cósmica de Deus, como uma entidade ou uma energia positiva ou força positiva que não estariam incompatíveis com o raciocínio científico e a busca da verdade científica. Ele salienta que esta crença não se tratava de uma religião praticada nas igrejas, mas de uma fé pessoal que tinha em um Deus – uma força ou energia Positiva, um Ente cósmico. Segundo Einstein, em seu livro “Como Vejo o Mundo”:

O ser vive a consciência das limitações que podem ocorrer nas aspirações e vontades humanas, e descobre a ordem e a perfeição onde o mundo natural corresponde ao mundo do pensamento. O ser individual é vivido então como uma espécie de prisão por causa das limitações do corpo, e o ser deseja provar a totalidade do Ente – energia positiva - (e da Inteligência) como um todo perfeitamente inteligível. Trata-se de uma religiosidade ante o Cosmos que não tem dogmas. Segundo Einstein, deste ponto de vista Demócrito, Francisco de Assis e Spinoza se assemelham profundamente.”. (Einstein, 1953: 21).

Outro trecho de Einstein neste sentido:

Eu afirmo com todo o vigor que a religião cósmica é o móvel mais poderoso e mais generoso da pesquisa científica. Somente aquele que pode avaliar os gigantescos esforços, e antes de tudo, também a conduta passional (frente à ciência, à inovação, ao processo criativo, às descobertas), sem os quais as criações intelectuais científicas inovadoras não poderiam ocorrer ao se compreender isso se pode pesar a força do sentimento, único, a criar um trabalho totalmente desligado da vida prática. (Einstein, 1953: 23).

Desta forma, é frequente que a inovação que se tornará realidade no futuro, que hoje parece ser apenas teórica, possua sim um sentido que hoje não se consegue vislumbrar totalmente para alguns, mas que será possível no futuro, o que legitima a elaboração no presente de formas de pensamento e inovação consideradas apenas teóricas no presente e que no futuro serão realidade. A necessidade do ser humano em ter satisfação com o seu processo criativo e inovador é fundamental e o trabalho teórico de inovação justificado.

A ideia da Modernidade Crítica é que a conciliação e o diálogo entre os aspectos tradicionais do conhecimento, da família e do Lar, são possíveis também com os segmentos minoritários da sociedade, e o conhecimento científico, em nome de um Bem maior, o futuro do planeta e da humanidade, e a inovação social e tecnológica neste sentido, podem unir diferentes formas de conhecimento “tradicional” e “alternativo”, possibilitando o diálogo entre estes segmentos. A preservação da vida no planeta, incluindo a humana, é um dos temas que reúne a colaboração dos diversos segmentos da sociedade.

Neste sentido, Carl Sagan em seu artigo “Religião e Ciência: Uma Aliança” (Sagan, 2018) mostra como ciência e religião, em pleno modernismo crítico, após os anos 60, na defesa do meio ambiente e do Planeta Terra, propõem efetivamente uma aliança. Carl Sagan, o qual acreditava em Deus, provou ser ele mesmo um cientista de primeiro nível. O método científico impõe um certo ceticismo nas descobertas e a busca de evidência científica para os fatos, mas não impede também que em sua convicção pessoal e em seu foro íntimo o cientista acredite em Deus e ao mesmo tempo seja fiel ao método científico em suas descobertas.

Sagan (2018) descreve que em 1993 foi feito um apelo conjunto entre ciência e religião para proteção do meio ambiente, que reuniu a Igreja judaica, a igreja católica, os principais ramos da igreja protestante, a Igreja grega oriental de fé cristã, a igreja cristã russa, a igreja negra histórica e outras comunidades de fé cristã e um grupo de vários cientistas que buscam a defesa do meio ambiente contra o aquecimento global do Planeta. Neste sentido, já anteriormente em 1990 tinha sido lançado um manifesto conjunto nomeado “Preservando e Protegendo a Terra: um apelo a favor do compromisso conjunto de ciência e religião”, firmando um compromisso conjunto de atuar nos esforços para a redução do aquecimento global e a preservação do ser humano e do Planeta Terra. O próprio Papa João Paulo II já tinha anteriormente encorajado os avanços no sentido (desta cooperação entre ciência e religião), a fim de superar os equívocos das disputas entre estas duas esferas de conhecimento ocorridos historicamente nos séculos anteriores. Inclusive, no século 20, um padre, Teilhard de Chardin, tinha tentado unir ciência e religião, a partir do estudo da origem do Universo (o chamado “*Big Bang*”).

Desta forma, a luta pela preservação do planeta e da vida nele bem como a luta contra o aquecimento global apela ao entendimento e ao diálogo entre diferentes convicções, e à necessidade do diálogo democrático e da busca pelo entendimento entre as partes, conforme proposto por Habermas em sua proposta da Teoria da Ação Comunicativa e do modernismo crítico.

O “pensamento criativo e inovador” para gerar inovações tecnológicas no sentido de se preservar o meio ambiente e o planeta Terra também se revelam importantes neste sentido.

A evolução das ideias através do diálogo e do debate e do método tese – antítese – síntese (de acordo com os pressupostos hegelianos da dialética) leva assim a um maior entendimento e permite novos compromissos para agir tendo em vista os interesses da Humanidade e do Bem comum. A ideia do modernismo crítico é que dar valor ao ser humano visto em seu aspecto universal – o que temos em comum e o que está acima das diferenças – é fundamental.

Muitos escritores advogam a volta ao Lar, ou seja, a novamente dar valor para a família, dar valor à Casa da família, como lugar de convivência, bem como as relações familiares, e a volta de empresas e ONGs com um espírito de família em sua cultura (evitando clientelismos no trabalho, evidentemente), também com estabilidade sim, porém incorporando algumas características do que Charles Heckscher chama de “*Extended Collaboration*” (Heckscher, 1997:6).

A estabilidade é buscada por todos em um período onde o que é incerto predomina com intensidade.

A colaboração “estendida” é fluída e aberta e possui a capacidade de gerar a capacitação de diversas competências e habilidades. A empresa ou ONG assim tem fronteiras abertas. Uma rede deste tipo é um “cluster” de inovação, onde vários grupos sociais se unem

para colaborar e inovar em conjunto. Além disso, os indivíduos da empresa ou ONG trabalham neste caso com conhecimento muito avançado e desenvolvido em suas áreas de atuação. Trata-se do conceito de rede de colaboração ou cooperação, onde o conceito de confiança é importante para inovação. A rede de colaboração ultrapassa os limites da empresa e reúne diversas qualificações, mas busca ser estável.

A cooperação entre os indivíduos em uma ONG ou empresa é difícil de realmente ser atingida. Quando se cria de fato uma relação de confiança entre as pessoas de um grupo, que realmente cooperam para se atingir os objetivos desejados, com sucesso, então é importante manter estes indivíduos para preservar a confiança, porque esta cooperação e confiança são difíceis de serem atingidas e são fonte de importante vantagem competitiva.

“A collaborative enterprise makes it possible for people to communicate systematically as needed with peers as well as subordinates and superiors in different units, crossing the boundaries of the bureaucratic model.” (Heckscher, apud Motta e Vasconcelos, 2021: 485).

Aqui vemos também a proposta de Heckscher em direção a um maior diálogo, mais substantivo, habermasiano, onde a colaboração e a interação entre pessoas de diversas formas de pensamento sejam possíveis, através da Democracia.

Após os congressos para proteção do meio ambiente de Paris (2017) e o de Glasgow na Escócia (2021), apesar das dificuldades, têm-se um compromisso em realmente se agir para se criar inovações sociais e científicas para preservar o Planeta Terra e a vida no mesmo.

Anthony Giddens (1990), no livro *The Consequences of Modernity*, mostra que a era moderna oficialmente surgiu em 1453 mas de fato o pensamento da modernidade se manifestou no século 17, com o surgimento da enciclopédia, e de vários outros livros, e que até hoje, apesar das discussões pós-modernas, a modernidade e a modernidade crítica predominam, e que vivemos em um período de “alta modernidade” no qual as consequências da modernidade (e da modernidade crítica) estão se tornando progressivamente mais universais do que nunca.

Para tanto, é importante que os avanços em inovação social e em tecnologia sejam grandes, mas feitos para preservar a Humanidade, o meio ambiente e os seres vivos do planeta, através do desenvolvimento sustentável e da inovação sustentável.

Neste sentido, atualmente, muito se tem falado em inovação e *startups*. Este trabalho vai tratar de Pesquisa e Desenvolvimento, Empresas, empreendedorismo e Inovação, além de debates sobre burocracia e pós-burocracia e da importância do pensamento criativo e inovador do qual fala, também, Einstein.

Problemática do estudo

Raros são os estudos a respeito do processo decisório que levam investidores a aplicarem seus recursos em *startups*, onde ocorre o pensamento criativo e analítico. Tendo em vista contribuir para o debate e a pesquisa científica do referido tema, este trabalho tem a seguinte problemática: **quais os critérios que influenciam no processo decisório de investimento em “jovens inovadores” de um fundo de *venture capital* em *startups* na visão dos investidores, dos profissionais de fundos de *venture capital* e dos empreendedores de *startups* (“os jovens inovadores”) entrevistados?**

Referencial teórico

A seguir, definiremos os principais conceitos a serem utilizados neste trabalho.

Startups

Startups são empresas formadas para crescerem de maneira rápida (Graham, 2012). É um tipo de instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (Ries, 2012), uma organização formada para buscar um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo (Blank & Dorf, 2014).

Neste trabalho, o termo *startup* refere-se a empresas em fase inicial de operação que buscam, de alguma maneira, viabilizar o início de suas operações com os recursos captados por intermédio de fundos de *venture capital*.

Venture capital

Venture capital são fundos de investimento direcionados a empresas cujos negócios são de alto risco e que por isso têm dificuldades em conseguir crédito. Essas empresas, em sua maioria, pequenas e novas, encontram-se rodeadas de incertezas quanto ao futuro de seus negócios e sem muito patrimônio tangível (*startups*). Os investimentos, embora de alto risco, são, em potencial, de alto retorno (Gompers & Lerner, 2001).

Segundo a Associação Brasileira de *Private Equity & Venture Capital* (ABVCAP), trata-se de um tipo de investimento que envolve a participação em empresas com alto potencial de crescimento e rentabilidade, pela aquisição de ações ou de outros valores mobiliários (debêntures conversíveis, bônus de subscrição, entre outros), com o objetivo de obter ganhos expressivos de capital a médio e longo prazo. Por meio do *venture capital* ou *private equity*, pequenas e médias empresas promissoras dispõem de financiamento para o seu crescimento e para o desenvolvimento de estruturas adequadas de governança corporativa, visando ao crescimento e à lucratividade, bem como à sustentabilidade futura do negócio.

Design Thinking

Tendo em vista esclarecer o processo de formação e lapidação das *startups*, vamos analisar o conceito de *design thinking*. A noção de *design thinking* envolve uma série de definições e aborda diversos conceitos. A definição mais difundida, concebida por Martin (2009), considera que “[...] *Design Thinking* é pensar como um *designer* faria”.

Tim Brown (2008), CEO da Ideo, define da seguinte forma: “*Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.*” (Brown, 2008).

Outro aspecto do *design thinking*, importante na clarificação e na objetividade das tomadas de decisão das *startups*, é a criatividade. O *design thinking* difere de outras maneiras de pensar, pois apresenta uma abordagem mais arriscada e experimental, permitindo que os indivíduos moldem livremente as suas ideias (Chohan, 2008).

Glen et al. (2014) descrevem *Design Thinking* como: “*Design thinking is an iterative, exploratory process involving visualizing, experimenting, creating, and prototyping of*

models, and gathering feedback. It is a particularly apt method for addressing innovation and messy, ill-structured situations.” (Glen et al., 2014).

Resumidamente, o *Design Thinking* é utilizado de forma ampla no processo de criação e desenvolvimento da ideia de uma *startup*, além de ser um fator facilitador nos processos decisórios e de resolução de problemas ao longo da operação da empresa.

O *design thinking* pode ser empregado na criação da empresa e, provavelmente, é o primeiro passo para o seu desenvolvimento. O conteúdo gerado, baseado no *design thinking*, vem a influenciar a maneira de a empresa se desenvolver e de captar recursos. Por sua vez, a captação de recursos pressupõe a confiança, tanto da parte dos empreendedores do produto quanto dos investidores, que esperam o retorno de sua aplicação. Sendo assim, trataremos do conceito confiança na seção a seguir.

Confiança

Neste estudo, em virtude da abordagem sobre relações de investimento e captação de recursos financeiros e mentoria, o uso do termo confiança, no âmbito econômico, possui grande relevância. Conforme Zanini (2016):

Na perspectiva econômica, confiança pode ser compreendida como a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco, abdicando de mecanismos de segurança e controle, na expectativa de que a outra parte não agirá de modo oportunista (Zanini, 2016, p. 19).

Em uma relação entre investidor e captador, ambas as partes devem se expor ao risco, o que significa colocar-se em uma posição de vulnerabilidade, ainda que de menor nível. Essa exposição necessária em diversos tipos de negócio é explicada por Zanini (2016):

Em relação às questões associadas à vulnerabilidade e risco, como já afirmamos, a confiança significa a disposição de alguém em se colocar vulnerável em relação ao outro, cujo comportamento não pode ser controlado e conhecido previamente, seja por crer na competência, franqueza, caráter ou responsabilidade do outro. A confiança, portanto, oferece segurança às pessoas para assumirem riscos (Zanini, 2016, p. 20).

Quando satisfeita a condição de confiança, as chances de viabilidade e sucesso de um negócio fechado aumentam muito. Conforme Zanini (2016):

A presença da confiança pode aumentar a eficiência das transações nas organizações como um mecanismo de coordenação informal. Quando há relações de confiança entre as pessoas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação e motivação geral (Zanini, 2016, p. 71).

Desse modo, ao inserirmos a noção de confiança no universo de organizações pós-burocráticas de Heckscher (1994), nota-se que, neste tipo de organização, a regulação social é o consenso baseado na confiança pelo reconhecimento da alta capacidade técnica dos coordenadores de equipe e dos colegas de trabalho. Quando há discordância, o coordenador da equipe arbitra a melhor solução, pois a responsabilidade final da decisão é dele, mas, em uma equipe de alto nível as soluções são debatidas em conjunto. Podem ocorrer conflitos de ideias, o que não significa que ocorram conflitos entre pessoas.

Por fim, o estímulo à confiança vem sendo exercitado cada vez mais em estruturas organizacionais de empresas *startups*. Essas estruturas formam o que Mintzberg (1995) chamou de *adhocracia*, o que será tratado a seguir.

Adhocracia

Muitos estudos enfatizam as vantagens do modelo de gestão *adhocrático* de Mintzberg (1995). A *adhocracia* vem se tornando cada vez mais comum entre as *startups* de tecnologia, principalmente pelo fato de transformar o ambiente organizacional em um lugar propício à inovação.

Conforme Mintzberg (1995), a *adhocracia* é um dos cinco *designs* de estrutura que caracterizam os modos como uma empresa encaixa seus setores formando um organograma. Ainda segundo Mintzberg, a *adhocracia* é um modelo de gestão caracterizado pela inovação – privilegiado pelas empresas do ramo de tecnologia, comumente conhecidas por “*techs*” –, cuja gestão descentralizada favorece a inovação na empresa.

Ainda conforme Mintzberg (1995), a estrutura *adhocrática* é propícia à inovação nas organizações, em virtude de sua forma descentralizada de planejamento, a qual permite o compartilhamento de informações entre os setores. Sem monopolização de poder e sem concentração de informação, a *adhocracia* rompe com padrões estabelecidos e estimula a inovação.

Em uma organização *adhocrática*, o fluxo das informações e as tomadas de decisão ocorrem de maneira flexível e informal. Profissionais com habilidades e conhecimentos diversos são contratados e treinados em programas organizados pela empresa para ganhar poder e contribuir no percurso da inovação. Diferentemente da burocracia profissional, a *adhocracia* não privilegia habilidades profissionais padronizadas, caso contrário a empresa seria conduzida a uma padronização, em vez de trilhar o caminho de inovação. Por isso, a empresa deve tratar os conhecimentos e as habilidades como base para construir novos conceitos, gerando um ciclo renovatório. Logo, em uma *adhocracia* o objetivo principal é a execução de projetos inovadores – compostos por atividades, habilidades e conhecimentos de diversas áreas – por meio do incentivo à união e ao bom relacionamento das equipes multidisciplinares.

A Teoria da Decisão de Herbert Simon (Motta & Vasconcelos, 2021) e o conceito de que o ser humano tem inteligência, mas aprende também com suas vivências, sobretudo profissionalmente, e pode decidir rapidamente ao reconhecer rapidamente padrões conhecidos que geram um insight que leva à rápida decisão. Simon criou também a Teoria da Racionalidade Limitada, que reconhece que o ser humano toma decisões satisfatórias, sim, mas não toma decisões “ótimas” (como propõe Taylor) devido aos limites da racionalidade humana, onde comparar todas as alternativas possíveis não é algo possível, pois a cognição humana também é influenciada pelas emoções, atitudes e informações que estão presentes no momento da decisão.

Metodologia

O tipo de pesquisa determina como os dados serão coletados e analisados e, ainda, conforme definição de Vergara (2006), classifica-a quanto aos seus fins e seus meios. Sendo assim, quanto aos fins, este trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória, visto que é realizada com *startups*, fundos de *venture capital* e investidores, áreas na qual a inovação é muito presente e a modificação do ambiente ocorre com frequência. Quanto aos seus meios, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica e de campo. Para Vergara (2006), o planejamento deste gênero de pesquisa é menos rígido e normalmente envolve a revisão bibliográfica de fontes primárias e secundárias, bem como entrevistas.

A metodologia deste trabalho constitui-se de estudo de caso qualitativo com utilização de técnicas etnográficas, método que exige do pesquisador contato direto ou prolongado com seu objeto de estudo (Vergara, 2006), sejam: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos de fontes primárias, análise de documentos de fontes secundárias, observação e observação participativa. Não existem hipóteses *a priori*, pois, segundo Vergara (2006), pesquisas exploratórias não admitem a formalização de hipótese, nem suposições, embora se admita que, na prática, alguma intuição se tenha a respeito da resposta ao problema. As hipóteses, ou as suposições, vão surgindo ao longo da investigação, ou somente no final, ensejando nova agenda de pesquisas.

Trata-se de uma pesquisa sujeito a sujeito de base fenomenológica. Por ser de base interpretativa, ainda que se busque a maior imparcialidade e neutralidade possível, assume-se a possibilidade de ocorrência de um certo viés pessoal na interpretação dos dados, que não poderão ser generalizados, sendo, neste caso, gerada uma tipologia. Será mantido o anonimato dos entrevistados e das empresas e a confidencialidade dos dados.

O estudo teve como principal fonte de dados entrevistas em profundidade com investidores, gestores dos fundos e empreendedores das *startups*. Todas as entrevistas foram individuais e gravadas em arquivos de áudio, os quais foram transcritos para uma reprodução posterior. Os métodos utilizados foram observação e observação participante.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro de perguntas que visava alcançar os objetivos deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre 25 de junho e 6 de agosto de 2020 com nove pessoas. Seu agendamento foi feito ou por email ou por telefone ou por aplicativo de mensagens. A escolha dos entrevistados teve como intuito obter a maior representatividade de pontos de vista possível. Para tanto, foram entrevistados dois profissionais de fundos de *venture capital*, quatro empreendedores de *startups* e três investidores independentes. A Tabela 1 retrata o perfil dos entrevistados.

Tabela 1

Dados dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Tipo de Entrevista	Formação	Escolaridade	Empresa / Ocupação	Duração da entrevista (em minutos)
E 1	M	31	Zoom	Sistemas de Informação	Graduação	Cherne	37
E 2	M	28	Zoom	Economia	Graduação	Marlin	32
E 3	M	43	Zoom	Ciências da Computação	Graduação	Barracuda	14
E 4	M	56	Zoom	Direito	Graduação	Investidor	69
E 5	M	49	Zoom	Engenharia de Produção	Mestrado	Investidor	16
E 6	M	37	Zoom	Economia	Mestrado	Pargo	19
E 7	M	43	Zoom	Economia	Mestrado	Robalo	36
E 8	M	64	Zoom	Economia	Mestrado	Investidor	42
E 9	M	28	Zoom	Economia	Graduação	Atum	24

Fonte: Elaborado pelo autores

As entrevistas seguiram um modelo semiestruturado, no qual foi utilizado um roteiro com perguntas elaboradas para atingir os objetivos almejados, acrescido de outras perguntas relacionados ao contexto momentâneo da entrevista. Segundo Manzini (2004), o modelo semiestruturado pode fazer emergir informações de forma mais livre, com respostas não condicionadas a uma padronização de alternativas.

Inicialmente, os objetivos da pesquisa foram explicados ao entrevistado, e solicitada a autorização para a gravação de vídeo. Segundo Yin (2015), o uso da gravação fornece uma interpretação mais precisa do entrevistado do que o uso das próprias anotações do pesquisador.

Em seguida, foram feitas perguntas a respeito do gênero e idade do entrevistado, assim como sobre suas trajetórias acadêmicas e profissionais, com o detalhamento de quaisquer fatos relevantes.

Após perguntas relacionadas ao perfil do entrevistado, a entrevista, enfim, abordou o problema de pesquisa. O questionário foi conduzido de modo que o entrevistado relatasse sua experiência com relação ao processo de investimentos em *startups*.

Fundos de Venture Capital

Fundo Marlin

O Fundo Marlin foi criado por um executivo com vasta experiência em grandes empresas e mais três sócios. Suas atividades são as de fundo de investimento e aceleradora

com o objetivo de investir em pequenas empresas inovadoras que queiram atuar no mercado nacional e internacional. O Fundo Marlin tem como foco empresas que estejam buscando de R\$ 200 mil a R\$ 3 milhões.

O objetivo do fundo é investir em empresas iniciantes de diversos setores e auxiliá-las a estruturar o modelo de negócios e a governança. Para isso, o fundo oferece, além do capital, experiência e relacionamento, elementos indispensáveis para o sucesso da gestão de uma organização sustentável. Em seu portfólio, o fundo apresenta investimentos em empresas dos segmentos de moda, bebidas e tecnologia.

Semanalmente, o fundador da empresa e seus sócios analisam em média quinze empresas. Para manter os custos baixos, todos os salários fixos foram cortados. “Não temos remuneração fixa, só vamos ganhar dinheiro se as empresas derem certo”, disse o fundador. Para reduzir os riscos, a seleção é rigorosa. O Fundo Marlin analisa dezenas de planos de negócio por semana. “Na ponta do lápis”, uma em cada cem empresas gera lucro.

Para o fundador, as pequenas e médias empresas têm papel fundamental no crescimento da economia do país, e são essenciais para reduzir a pobreza e a desigualdade.

O protagonismo dos pequenos negócios na geração de empregos e na sustentação do crescimento tem que ser devidamente valorizado [...] consciente disso, o Fundo Marlin elegeu a sustentabilidade como um dos pilares da condução do negócio e este é um dos nossos diferenciais. Buscamos a adoção de um modelo de desenvolvimento que almeja levar a experiência executiva, adquirida em relevantes companhias, além de relacionamento, para obter o sucesso perene das empresas (Fundador – Fundo Marlin).

O executivo explica que o Fundo Marlin não se restringe a investir em novas ideias no ramo da tecnologia. Podem se inscrever empreendedores que estejam ou não em estágio inicial dos negócios com potencial de crescimento, atuando em qualquer setor e com capacidade de se internacionalizar. “Mais do que aportar capital, buscamos a geração de impacto positivo na sociedade”, afirma.

Fundo Barracuda

O Fundo Barracuda é um fundo de *venture capital* focado em empresas da internet. É o primeiro e único fundo com presença no Vale do Silício e no Brasil. Possui um escritório e uma equipe baseados em São Paulo operando desde 2012. O objetivo do fundo é fornecer aos empreendedores capital, *know-how* e *network* para criar e ampliar os próximos negócios bem-sucedidos na internet da América Latina. O trabalho é feito com a ajuda de diversos fundos parceiros do Vale do Silício e, ainda, com uma rede global de fundos associados na China, Rússia, Alemanha e Japão. A ambição do fundo é tornar-se líder em *venture capital* e ajudar a desenvolver o ecossistema de empreendedorismo tecnológico no Brasil.

Com sua atuação no Brasil, o Fundo Barracuda tornou-se um dos principais fundos de *venture capital* do país e um dos mais valorizados, uma vez que possui em seu portfólio de investimentos *startups* de sucesso e até mesmo um unicórnio (*startup* avaliada em mais de 1 bilhão de dólares).

Mesmo focando em empresas da internet, o fundo busca ativamente empresas da área de finanças, educação, *software*, jurídica, imobiliária e do varejo.

O fundo busca *startups* da etapa inicial até o estágio C (fase de crescimento). O capital é importante e os empreendedores geralmente obtêm o aporte, no entanto, o importante é que

eles avaliem a origem do dinheiro. Por esse motivo, o fundo oferece toda a *expertise* dos sócios para ajudar a empresa a ter, além de capital, condições de vencer as dificuldades e prosperar. Um dos sócios afirma:

O empreendedor pode receber dinheiro de um investidor que não conhece os mecanismos de investimentos e acabar com um contrato não favorável, por exemplo. Isso pode custar caro ao negócio. Um sócio que não ajuda, só atrapalha. A gente sempre quer ajudar as empresas a se tornarem unicórnios (Sócio - Fundo Barracuda).

Outro sócio do Fundo Barracuda distingue três pilares principais que eles analisam: "[...] qualidade da equipe, tamanho do mercado para justificar o investimento e qual o produto que está sendo criado ou problema que está sendo resolvido".

Startups

Startup Cherne

Entre 2011 e 2012, quando o *boom* da oferta de crédito no Brasil começava a se transformar em inadimplência, ficou evidente para os fundadores da *startup* Cherne que os brasileiros precisavam de ajuda para organizarem suas finanças pessoais. Com este raciocínio, em 2014, a *startup*, que já possuía sua interface para computador, lançou a primeira versão do seu *app* para dispositivos móveis.

A *startup* Cherne é um programa gratuito feita para as pessoas organizarem suas finanças de forma muito simples e, assim, decidirem mais acertadamente sobre o que fazer com seu dinheiro. Com a utilização do *app*, o usuário pode planejar suas finanças pessoais, estabelecendo metas e visualizando suas transações bancárias em um só lugar. Ao conectar suas contas bancárias, o aplicativo automaticamente reconhece, categoriza e organiza as informações referentes a gastos e investimentos.

É possível também editar e adicionar transações manualmente (para gastos em espécie, por exemplo), estabelecer metas de economia e receber alertas, caso algo esteja fora do planejado.

Por depender da sincronização com os dados bancários, um grande desafio inicial dos fundadores foi conquistar a confiança do usuário. Segurança sempre foi um dos principais focos de atenção – os dados são criptografados, apenas o dono da conta tem acesso e não é possível realizar nenhuma movimentação do dinheiro pela plataforma. Dados da empresa estimam que a economia feita por quem utiliza o aplicativo superou os 200 milhões de reais em 2015.

Startup Pargo

A *startup* Pargo é uma empresa especializada em meios de pagamentos eletrônicos que desenvolve produtos flexíveis e adaptados às demandas de cada setor. Fundada em 2015, começou como uma subadquirente de pagamentos, ou seja, processava suas transações pela plataforma de outras adquirentes. A companhia começou oferecendo soluções customizadas

para o pequeno varejo, além de prestar serviços como “*white label*” (sem expor sua marca) a outras empresas que queriam oferecer credenciamento aos seus clientes. Em 2018, com a consulta pública do Banco Central do Brasil que previa tornar credenciadoras empresas que transacionassem mais de R\$ 500 milhões ao ano, a *startup* Pargo decidiu buscar um parceiro para desenvolver uma plataforma própria, o que geraria mais retorno para a operação.

Atualmente, a empresa trabalha com mais de vinte bandeiras, possui mais de vinte parceiros, escritórios comerciais próprios, além de movimentar mais de R\$ 1,3 bilhão por ano em sua plataforma e faturar aproximadamente R\$ 5 milhões com mais de 250 funcionários. Pelas regras impostas pelo Banco Central do Brasil, a empresa transaciona seus meios de pagamentos atrelada à operação de um banco.

A plataforma desenvolvida pela *startup* Pargo permite multiusuários em uma mesma maquininha, divisão das transações para mais de um vendedor (o que facilita na apuração de imposto devido por cada um deles) e pagamentos recorrentes nas máquinas, sem a necessidade de emissão de boletos. No total, são dezessete soluções customizadas para diferentes mercados, de beleza a serviços médicos. No ano passado, a companhia atingiu R\$ 1,3 bilhão em valor total de transações, com 25 mil clientes ativos.

A *startup* Pargo passou a oferecer também mais uma alternativa de pagamento, desta vez por aproximação – com a tecnologia NFC (*near field communication*). Assim, o cliente final pode realizar suas compras por meio de uma carteira digital, com o celular ou outro dispositivo móvel que ofereça a funcionalidade, evitando assim a utilização e o manuseio do cartão para pagamento. Para a funcionalidade desta opção de pagamento, é necessário levar em consideração o valor da compra e o limite pré-aprovado pelo banco do cliente, com a liberação da compra sem necessidade de digitar a senha.

Startup Robalo

A *startup* Robalo é uma empresa especializada em enoturismo. Sua motivação original relaciona-se a alguns dos prazeres da vida (gastronomia, vinho e viagens inesquecíveis) e algumas experiências profissionais complementares.

O objetivo da empresa é realizar projetos no nicho de enoturismo *premium* sustentável, concentrando-se na otimização de ativos e no fornecimento de experiências únicas e inesquecíveis aos seus clientes.

Seus fundadores dizem que o meio para atingir tal objetivo está em uma equipe de profissionais com experiência e gerenciamento, implementação e *networking* de alto desempenho em setores especializados de vinificação biodinâmica, enoturismo e sustentabilidade.

A empresa concentra-se em fornecedores que consigam suprir as tendências do setor, em produtos e serviços como: vinhos *premium* biológicos e orgânicos, hospitalidade natural *premium* e sustentabilidade. O enquadramento dos negócios em um segmento *premium* resulta em uma lucratividade maior que a média de mercado.

A *startup* Robalo possui como valores:

- negociar com pessoas;
- trabalho prático;
- melhores práticas em governança corporativa, trabalho com ética, conformidade, transparência e responsabilidade;

- sustentabilidade, mediante práticas ecológicas e sociais sustentáveis (por exemplo: qualificação do trabalho local, envolvimento da comunidade local, projeto de conservação de espécies etc.);
- foco nos resultados para garantir um modelo de negócios altamente lucrativo;
- localizar-se entre a vanguarda da tecnologia e da pesquisa (P&D) e as tradições das práticas biológicas, naturais e etnográficas;
- modelo de negócio: desenvolvido para trabalhar nas diferentes etapas de um projeto, desde o *design* conceitual até as operações.

Startup Atum

A história da Atum começou antes mesmo de a empresa nascer. Ela herda, em parte, a história dos sócios-fundadores, que estão no negócio de pagamento desde a fundação de um *gateway* de pagamentos.

A empresa foi fundada pelo desejo de protagonismo na transformação da indústria de pagamentos, trabalhando para fazer evoluir um mercado arcaico e controlado pelos grandes bancos. Sem concorrência, a qualidade do serviço neste segmento era precária e as taxas cobradas dos lojistas tornavam-se cada vez mais altas.

Em 2010, com a abertura do mercado e o fim da exclusividade de transação das principais bandeiras, os fundadores vislumbraram a oportunidade de participar deste mercado como adquirente de pagamentos. A Atum foi fundada oficialmente em 2012, como uma adquirente brasileira e, embora precisasse estar vinculada a um banco, pelas regras do Banco Central do Brasil, começou a operar de forma independente.

Entre os anos de 2015 e 2017, a empresa teve o número de colaboradores multiplicado por quinze e o número de portfólios de clientes por 1.500. No ano de 2016, a empresa comprou outra adquirente de pagamentos, que na época tinha o dobro do seu tamanho em volume de capital transacionado. Foi um momento de grande exposição ao risco, sobretudo para a área de gestão de pessoas. A empresa não só dobrou o número de colaboradores, como teve um choque interno de cultura. Após a transação, a Atum tornou-se a quarta maior adquirente do país.

A Atum acredita que criar produtos e conhecimentos que simplifiquem a vida do empreendedor dá a ele o poder de transformar o seu potencial em resultado. De acordo com isso, a missão da empresa é transformar a indústria de meios de pagamentos, equilibrar melhor as forças entre lojistas e bancos, mudar a experiência de consumo e aumentar a produtividade de seus clientes.

Atualmente a empresa possui mais de 5 mil colaboradores e conta com escritórios em todo o Brasil, sendo os dois principais no Rio de Janeiro e em São Paulo. A startup Atum considera seu maior diferencial: a sua cultura, guiar o próprio comportamento e ter um propósito muito claro. A cultura da Atum é de inovação e tomada de risco.

A empresa resume seu modo de atuar em cinco valores principais, descritos abaixo:

- *Own it*: seja dono de suas escolhas. “Não deixe a vida te levar”, seja você protagonista do seu destino;
- *No bullshit*: não deixe que a burocracia atrapalhe seu resultado. Vá e conquiste;
- *Teamplay*: se você quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá em equipe;

- *Live the ride*: viva a jornada. Aqui, acreditamos em um trabalho com propósito. Vivemos nossas missões;
- *The reason*: para nós, o cliente não tem sempre razão. O cliente é a razão.

A Atum é formada por jovens com uma idade média de 25 anos. O direcionamento da gestão faz com que seus funcionários tenham como objetivo o cliente e os resultados. Em seus processos seletivos, a empresa seleciona seus candidatos pela inteligência, energia e integridade.

Sua gestão característica levou a empresa a faturar aproximadamente R\$ 150 milhões. O faturamento continua crescendo.

Resposta à problemática

A problemática deste trabalho envolve a seguinte questão: na visão dos entrevistados (profissionais de fundo de investimento, empreendedores de *startups* e investidores), quais são os critérios que influenciam no processo decisório de um fundo de *venture capital* quando os seus executivos decidem investir em *startups*.

A análise das entrevistas mostra três critérios gerais, descritos a seguir, levados em consideração na hora da seleção de *startups*:

a) Pessoas – a avaliação dos empreendedores e da equipe de gestão das *startups* de acordo com sua capacidade de resolver problemas e colaboração em equipe, inovação, persistência (não desistir facilmente). Verificou-se a relevância da experiência de mercado que os empreendedores possuem, quem os indica, sua formação acadêmica e seu perfil empreendedor. Sua capacidade de resiliência (se recuperar diante das rupturas e dificuldades com sucesso) e idoneidade moral e financeira. Nesse sentido, avalia-se também a qualidade de comunicação da equipe e da parte financeira da empresa.

b) Produto – avaliação do produto em termos de complexidade tecnológica, inovação, e possibilidade de atender necessidades atuais e futuras de um grande número de pessoas (a fim de ter uma base de clientes bem larga e gerar ganhos exponenciais). O serviço deverá também ter uma alta proposta de valor, atendendo às necessidades dos clientes, ao agregar novos valores, e poder ser vendido de forma lucrativa para um grande número de clientes.

c) Mercado – avaliação do mercado em torno do produto ou serviço em termos de competitividade; base exponencial de clientes; oportunidades geradas pela comercialização do produto; possibilidade de lucro e de crescimento no mercado relativamente ao risco associado à comercialização do produto. Os entrevistados salientaram que, normalmente, preferem investir em setores da economia que conhecem bem e nos quais têm experiência.

d) Parte financeira – auditoria financeira da *startup*, da equipe e dos empreendedores; perspectivas de ganho em termos de investimento (retorno e risco). Avalia-se a qualidade do plano de negócios da *startup*. Sugere-se que a *startup* peça aconselhamento profissional na elaboração do plano de negócios que vai apresentar para captação de recursos.

Com relação ao plano de negócios, aconselha-se uma análise baseada no modelo da Teoria dos Recursos da Firma (RBV, como apresentada anteriormente no referencial teórico), que valoriza a empresa empreendedora interessada em inovação. Tal análise indicaria:

- qual seria a vantagem de uma organização pioneira em determinado produto ou serviço;
- porque a empresa seria pioneira neste mercado;
- como obter vantagem competitiva e depois vantagem competitiva sustentável;
- quais recursos possui dentre valor, raridade, imitabilidade e características de sua organização e equipe.

As *startups* são, assim, avaliadas em suas características pós-burocráticas: equipe inovadora, colaborativa, jovem e resiliente; confiança mútua entre os membros; empreendedorismo ágil e responsável; capacidade de resolver problemas típicos de um ambiente de trabalho volátil e instável, característico deste tipo de empresa. Acrescente-se, ainda, a isso: idoneidade e honestidade financeira.

No ambiente de *startups* descrito pelos entrevistados e com as características abordadas no referencial teórico deste trabalho, o trabalho colaborativo das equipes as capacita a resolver os problemas e as incertezas inerentes ao estágio inicial de estabelecimento financeiro. A resiliência é uma qualidade necessária à equipe inovadora de uma *startup*, a qual, além de contribuir para a evolução do produto, tendo por base o aconselhamento dos investidores ou de aceleradoras de *startups*, deverá continuar inovando e vencendo as diversas etapas de instabilidade até sua maturação. Assim, uma equipe colaborativa e pequena, mas que saiba resolver problemas rapidamente e implementar soluções, é muito bem avaliada pelos investidores dos fundos. Trata-se de uma característica das empresas colaborativas pós-burocráticas, cuja forma de regulação social é a confiança, como demonstra Heckscher (2007). Na revisão teórica deste trabalho, utiliza-se também o conceito de confiança definido por Zanini (2016).

Muitos entrevistados reconheceram situações nas quais se aprimora o produto, mas se mantém a equipe, que demonstra ter as qualidades acima. As aceleradoras de *startups*, assim como o aconselhamento dos investidores são importantes para a lapidação do produto; quando a equipe consegue demonstrar competência, obtém uma excelente avaliação dos investidores. Assim, pode-se recusar um produto, ou aperfeiçoá-lo, mas manter a equipe e, mesmo assim, continuar investindo na mesma *startup*.

Conclusão

Este trabalho investigou os critérios que influenciam no processo decisório de um fundo de *venture capital* quando os seus executivos decidem investir em *startups*. Como mencionado anteriormente, existem poucos estudos acerca deste tema. Sendo assim, realizou-se uma extensa revisão de literatura teórica que abrangeu temas relacionados ao processo de análise e tomada de decisão dos fundos de *venture capital* e funcionamento das *startups*, baseado nos conceitos de *startups* e *venture capital*, definição de *design thinking*, confiança, adhocracia – como proposta por Mintzberg –, pós-burocracia, resiliência organizacional, intraempreendedorismo, cooperação e colaboração, inovação e organizações inovadoras, Teoria dos Recursos da Firma (VRIO). Por fim, foi abordada a vantagem competitiva da empresa por meio do RBV e da Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Levando em consideração todo o referencial teórico citado acima, o estudo de caso, todos os dados coletados por meio de entrevistas, o presente estudo responde a problemática levantada neste trabalho, identificando quais são os critérios que influenciam no processo

decisório de um fundo de *venture capital* quando os seus executivos decidem investir em *startups*, de acordo com a visão dos entrevistados (profissionais de fundo de investimento, empreendedores de *startups* e investidores).

A análise das entrevistas resultou no levantamento dos seguintes pontos: a) *design thinking* inovador, antecipando tendências; b) comportamento pós-burocrático do empreendedor da *startup* e da equipe, com comunicação franca e baseada em fatos, solução de problemas, confiança e colaboração na equipe; c) resiliência; d) Teoria da Decisão para os profissionais de fundo de *venture capital* e para os investidores; reconhecimento de padrão no processo decisório baseado na experiência do investidor, cujas características são descritas por Simon (1987). Estes pontos serão tratados nos subtópicos seguintes.

Design Thinking

Conforme o referencial teórico levantado por esta pesquisa, Glen et al. (2014) descrevem *design thinking* como:

Design thinking is an iterative, exploratory process involving visualizing, experimenting, creating, and prototyping of models, and gathering feedback. It is a particularly apt method for addressing innovation and messy, ill-structured situations. (Glen et al., 2014).

Destaca-se a nítida preocupação com a capacidade dos empreendedores e dos investidores, em seu processo de decisão, de adotarem um *design thinking* ou uma forma de pensamento que antecipe tendências de comportamento dos indivíduos e da sociedade no futuro, como pode ser visto na fala do Entrevistado 3:

O segredo do venture capital é tentar antecipar tendência. É investir hoje numa empresa que, quem sabe, vai fazer sucesso daqui a cinco, seis, sete, oito anos. Então, nesse processo de antecipar tendência, com quanto mais gente nós conversamos, quanto mais a gente lê e interage, mais a gente consegue ligar os pontos. Então a gente conversa com todo mundo (E3, 2020).

Além disso, o processo de avaliação do produto ou serviço vale-se de um raciocínio também inovador, que visa destacar-se do paradigma atual de comportamento e de sociedade, antecipando as ideias e as necessidades dos consumidores e as formas de comportamento depois de certas inovações no futuro. Os entrevistados concordam neste ponto, tanto os investidores quanto os empreendedores, que são investidores no próprio negócio e, de uma certa forma, raciocinam como tal.

Comportamento Pós-burocrático de Startups e Equipes

As entrevistas demonstram que os investidores buscam *startups* com equipes perseverantes e responsáveis, que atuem com eficácia em ambientes incertos e voláteis, cujos membros saibam colaborar mutuamente na resolução de problemas e no desenvolvimento de produtos inovadores, conforme pode-se ver na fala do entrevistado 6:

Falando mais precisamente sobre o processo de decisão, entre produtos e pessoas, o que mais influência são as pessoas. O produto pode ser bom, mas com gente ruim ele não vai. Não adianta você ter uma ideia maravilhosa se você não tem a força de execução, a cultura de executar. A sua ideia vai cair para outro e outro vai executar melhor (E6, 2020).

Outro trecho que reforça essa ideia aparece na frase do Entrevistado 1:

Inicialmente, eu entendi que o produto tinha bastante valor, apesar de, no final, por conta de todos esses acontecimentos, que fogem do controle, ele perdeu o valor, perdeu o sentido. Porém, todas as pessoas que estavam com a gente, os desenvolvedores, a galera de *business*, eram pessoas de excelência, em termos de qualidade técnica, cada um nas suas respectivas áreas, bem relevantes. Então, a primeira coisa que a gente fez, foi levar todo mundo com a gente nessas novas oportunidades. Basicamente, trocamos o produto e mantivemos a equipe (E1, 2020).

Segundo os entrevistados, uma comunicação franca, direta, baseada em fatos e a confiança entre os membros da equipe são fundamentais para o seu bom funcionamento. Muitos entrevistados reconhecem que vale a pena manter uma equipe que apresente estas características, mesmo que o produto precise ser modificado ou desenvolvido. Ou seja, na avaliação do empreendedor, a qualidade da equipe é fundamental na avaliação de investimento em *startups*. Esta análise da equipe e do empreendedor de determinada *startup* e de seu modo de funcionamento é um ponto de extrema relevância para a avaliação do investimento.

Conforme Zanini (2016), uma das referências teóricas deste trabalho, uma vez satisfeita a condição da confiança, a probabilidade de sucesso de um negócio cresce exponencialmente:

A presença da confiança pode aumentar a eficiência das transações nas organizações como um mecanismo de coordenação informal. Quando há relações de confiança entre as pessoas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação e motivação geral. (Zanini, 2016, p. 71).

Bastante mencionada nas entrevistas, a capacidade de dialogar e falar francamente entre os membros da equipe, com o intuito de solucionar problemas e poder realmente avançar, desenvolver e inovar comprovaram a teoria de Heckscher (2007).

Enquanto na burocracia, os envolvidos utilizam regras burocráticas como forma de negociação, visando satisfazer seus interesses, como aumento de salário e promoções, e buscam se ajustar às regras; nas equipes e organizações pós-burocráticas, com poucas regras, os esforços são consolidados em torno da comunicação ampla e direta para solução de problemas reais. Desse modo, trata-se de uma comunicação mais eficaz entre os membros da equipe, mais *habermasiana*, por se preocupar com o verdadeiro teor da conversa, baseando-se em verdade científica empírica. (Heckscher, 2007).

Além da comunicação, as equipes das *startups*, para superarem as adversidades, devem demonstrar persistência, responsabilidade e sucesso em meio a um ambiente incerto e volátil, como demonstrado pelas entrevistas.

Resiliência

Segundo Vasconcelos et al. (2017), o conceito de resiliência está ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, por meio de adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura e implementando a mudança com sucesso. A comunicação franca e substantiva, a solução de problemas, a confiança entre os membros da equipe levam a equipe à resiliência e a enfrentar com sucesso situações de ruptura, superando dificuldades.

Frequentemente apontada pelos entrevistados como uma característica muito importante para o empreendedor, a resiliência demonstra sua grande relevância no processo de decisão de investimento, visto que, frequentemente, as atividades empreendedoras passam por algum tipo de insucesso momentâneo, como pode-se notar na fala do Entrevistado 7:

E o dar certo ou errado, é muito do esforço do empreendedor. Então, acho que o principal ponto é conseguir perceber até onde essa pessoa está de fato disposta a fazer acontecer. Nenhum caminho de empreendedorismo é fácil, não existe. Pelo menos eu não conheço a história de ninguém que bateu à porta mais de quinze, vinte, trinta vezes e errou, perdeu e voltou. Muito se fala a importância dessa história, de você perceber a quantidade de frustração que o empreendedor já teve. A quantidade de ‘nãos’ ele já recebeu e a resiliência de receber esse ‘não’ e seguir em frente e fazer de novo. Fazer de novo e repetir (E7, 2020).

A resiliência também aparece bem exemplificada na fala do Entrevistado 2:

[...] se você tem vontade daquilo, vai dar um jeito de resolver. E se você não tiver muita vontade de resolver aquilo, na primeira porrada você vai arrumar uma outra coisa para fazer. A primeira abordagem de uma empresa com boa remuneração numa empresa, você vai. Então, se aquilo ali não for a coisa mais importante para o cara, ele vai embora na primeira oportunidade. Então se o cara quer aquilo ali, tem que dar um jeito, porque a chance de dar errado é muito grande. Então eu procuro a pessoa que tem a vontade de resolver aquele problema, porque não vai ser uma coisa reta. Tem que aguentar, vai sofrer, vai dar errado (E2, 2020).

Essa capacidade não apenas diferencia empreendedores com maior probabilidade de sucesso na gestão de suas companhias, como também corresponde ao perfil de gestor que os fundos de *venture capital* buscam: um profissional competente para encarar novos desafios.

Teoria da Decisão por meio do Reconhecimento de Padrão

Os entrevistados declaram preferir investir em setores relativamente conhecidos, em cujas variáveis eles possuem experiência. Relatam também que, após diversos anos trabalhando e investindo em *startups*, desenvolveram a capacidade de reconhecer padrões de empresas com maior probabilidade de sucesso. Esse reconhecimento de padrão leva em

consideração os empreendedores, as equipes, o produto e o setor no qual a empresa está inserida.

O reconhecimento de padrão remete ao pensamento de Simon (1987), baseado na famosa experiência dos enxadristas e em outras pesquisas, demonstrativo da construção desse *feeling* (também citado pelos entrevistados), instinto ou intuição que os levam a decidir por uma certa direção, dada a experiência e a seleção de comportamentos e estratégias que funcionam com êxito e, conseqüentemente, se mantém em uso. A eliminação de padrões de comportamento e análises que, com o passar do tempo, se tornaram obsoletos permite que um indivíduo experiente e inteligente decida, com maior probabilidade de acerto, o que deve ser feito. Simon (1987) ainda sugere que especialistas e bons profissionais passem a ler e interpretar pedaços de informação e reconhecer padrões de sucesso para rapidamente tomar uma decisão. A capacidade de decidir acertadamente resulta da experiência e da predisposição ao aprendizado e da inteligência de cada um. No contexto deste trabalho, o *feeling* descrito por Simon (1987) resulta de experiência e reconhecimento de padrões de comunicação e de comportamento que levam à decisão de investimento em *startups* e empreendedores de sucesso.

Simon (1987) mostra em seu modelo que os decisores tendem a evitar incertezas e buscam resolver sequencialmente os problemas, aprendendo empiricamente e utilizando a experiência vivida como base para tomar decisões futuras, como pode ser visto na fala do Entrevistado 1:

Tem bastante *feeling*, de experiência profissional [...]. Geralmente acaba sendo, na maior parte do tempo, o *feeling* e o histórico de comportamento. Você consegue pegar uma empresa, um produto ou serviço e cria um padrão (E1, 2020).

Esse fato também emergiu na fala do Entrevistado 3:

Ao longo dessa minha história de vida no empreendedorismo, com mais de oito mil empresas, depois que você fala com mil, duas mil, três mil empresas ou *startups* diferentes, você começa de forma subconsciente a criar padrões que você começa a seguir. Então é um reconhecimento de padrão. É padrão, tem coisa que dá *click* e você gosta e tem coisa que não gosta. É completamente subjetivo. [...] Reconhecimento de padrão. A verdade é que não dá para saber. *Venture capital* constrói portfólio. A gente constrói um portfólio de trinta empresas por fundo. A gente já sabe que, dessas trinta empresas, dez vão morrer, dez vão dar de lado e dez vão dar retorno. Então, por mais que seja reconhecimento de padrão, o nosso negócio já é feito para, estatisticamente, uma pequena parte das apostas, retornar o suficiente para compensar todas as outras (E3, 2020).

Sendo assim, a teoria de Simon (1987) explica por que os entrevistados salientaram a preferência por setores nos quais possuem experiência e conhecimento, assim como a busca por informações acerca da saúde financeira das *startups* e dos empreendedores e suas equipes. Por fim, os entrevistados também confirmam a função do *feeling* para investir em uma certa direção, verdadeiro aprendizado de muitos anos em seleção de equipes e *startups* vencedoras em um dado setor da economia.

Sugestões Futuras

Com base no estudo feito, serão sugeridas pesquisas e ações acerca do tema em questão.

Sugestão para novos estudos

Conforme a pesquisa realizada e a revisão de literatura, conclui-se que ainda existem poucos estudos acerca do processo de avaliação de investimentos de *venture capital* em *startups*.

Estudos e pesquisas futuras com a finalidade de criar uma literatura acerca do tema podem servir como auxílio a empreendedores, investidores, profissionais de fundos de *venture capital* e demais interessados no tema em questão. Visto que o número de *startups* de sucesso no Brasil ainda é muito baixo, comparado a países como os EUA, por exemplo, novos estudos podem levar a inovações nos processos de captação de recursos por *startups* e de investimento nessas empresas. Com isso, a lacuna entre *startups* em busca de recursos para se desenvolverem e fundos de *venture capital* poderá ser preenchida.

Recomendam-se, ainda, pesquisas que testem o funcionamento pós-burocrático e a resiliência como variáveis de sucesso da equipe das *startups*, bem como pesquisas que testem o reconhecimento de padrões de sucesso dos empreendedores das *startups* e de suas equipes nas decisões de investimento tomadas pelos investidores, de acordo com os princípios do modelo de tomada de decisões de Herbert Simon, ainda válidos atualmente.

Sugestão para novos projetos

Por ser um estudo conduzido em sua totalidade no Brasil, uma sugestão para projeto futuro é a criação de centros para aceleradoras e incubadoras de *startups*. Conforme o Relatório do Projeto sobre Inovação para a presidência da FGV (Vasconcelos & Lefrere, 2020), países que investem em ecossistemas nacionais de inovação, conectando pessoas, recursos, políticas e organizações ganham vantagem no momento em que a indústria migra para a produção e uso de itens com maior valor e inovação de alto nível.

O Brasil apresenta ainda muito espaço para crescimento, segundo os seguintes dados do relatório: o setor industrial responde atualmente por 21% do PIB; a chance de uma *startup* virar unicórnio é de 0,02%, enquanto nos EUA a chance é de 1%, tendo em vista todas as *startups* abertas.

Em 2018, o Brasil tinha quatro *startups* unicórnio:

- 99 (aplicativo de mobilidade urbana; criada em 2012);
- PagSeguro (meio de pagamentos; criada em 2006);
- Nubank (serviços financeiros, criado em 2013);
- Brex (serviços financeiros, criado em 2017).

Em Paris, foi criada a Station F, uma grande incubadora de *startups* promissoras, pelo atual presidente da França Emmanuel Macron, com mais de 1000 start ups. Em Madri, o espaço La Nave, de 13.000 metros quadrados, dedicado a *startups* e cursos de aceleração,

já gerou casos de sucesso como o Cabify (versão espanhola do Uber), que já captou mais de 100 milhões de dólares em investimentos e está presente em mais de onze países.

No Brasil podem-se encontrar alguns espaços relevantes para *startup*, como o bairro de Vila Olímpia, em São Paulo, que concentra empresas de tecnologia, investidores e *startups*, bem como a avenida Paulista, e, futuramente, o Porto Maravilha, espaço remodelado no porto da cidade do Rio de Janeiro, que contará com um centro de inovação.

No entanto, mais espaços poderiam ser criados no Brasil, reunindo e conectando os principais interessados neste processo de inovação e aprimoramento de *startups*. Neste sentido, sugere-se a realização de pesquisas acerca dos requisitos para criação destes espaços, como eles funcionam e seus principais desafios para promover, de fato, a inovação. Importante salientar a relevância do pensamento criativo descrito por Einstein, que frequentemente justifica a criação de projetos que parecem teóricos no presente, mas que no futuro podem se tornar realidade com sucesso.

Referências

- Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness: Rationality and quality of work*. Berlin, New York: De Gruyter.
- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. Nova York: WW Norton & Company.
- Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital. (2019). *Sobre o setor*. São Paulo: Recuperado de <https://www.abvcap.com.br/industria-de-pe-vc/sobre-o-setor.aspx?c=pt-br>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Hesterly, W. S. & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Londres: Pearson Education.
- Berman, M. (2001). *Tudo o que é sólido desmancha no ar*. Companhia das Letras: São Paulo.
- Beunza, D. & Stark, D. (2004). Tools of the trade: The socio-technology of arbitrage in a wall street trading room. *Industrial and corporate change*, 13(2), 369-400.
- Blank, S. & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do empreendedor*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Brown, T. (2020). *Design thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. São Paulo: L&PM.
- Bruce, R. (1976). *The entrepreneurs: Strategies, motivation, successes and failures*. Bedford, MA.
- Burrell, R. & Cooper, G. (2006). Modernismo, pós-modernismo: Uma introdução. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, (46)1, 87-101.
- Cassiolato, J. E., Britto, J. N. P. & Vargas, A. (2005). Arranjos cooperativos e inovação na indústria brasileira. *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. Brasília: IPEA. 511-577.

- Chohan, B. R. (2008). Catalysing organizacional innovation through designer mind: Exploring the fundamental issues of 'design thinking' and its sucessful implementation for organizacional sucess. In: *International DMI Education Conference. Anais...*, França.
- Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. (7a ed). São Paulo: Atlas.
- Czernich, C. H. (2003). When do ideas survive in organizations? Variable demands on resource-relatedness and framing efforts of the intrapreneur. *Academy of Management Proceedings*, X1-X6. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2003.13793185>
- De Massis et al. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- De Vasconcelos, F. C. (2004). Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública*, 38(2), 199-220.
- Denhardt, J. & Denhardt, R. (2010). Building organizational resilience and adaptive management. *Handbook of Adult Resilience*, 333-349.
- Descartes, R. (2005). *Discurso do método*, São Paulo: L&PM.
- Einstein, A. (1953). *Como vejo o mundo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Época Negócios. (2018). A importância das startups para a renovação e desenvolvimento do mercado. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2018/09/importancia-das-startups-para-renovacao-e-desenvolvimento-do-mercado.html>
- Filion, L. J. (1991). Visão e relações: Elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 33(6), 50-61.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.
- Gert, B. & Gert, J. (2002). The Definition of morality. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2017 Edition)*. Recuperado de <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/morality-definition/>
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Glen, R., Suci, C. & Baughn, C. (2014). The need for design thinking in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 653-667.
- Gompers, P. & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145-168.
- Graham, P. (2012). *Startup = Growth*. Recuperado de <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Habermas, J. (1970). *Toward a rational society*. Londres: Heinemann.
- Heckscher, C. (2007). *The collaborative enterprise*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Heckscher, C. & Donnellon, A. (1994). *The post-bureaucratic organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ideo Design Thinking. (2019). *Design Thinking Defined*. Recuperado de <https://designthinking.ideo.com/>
- Manual de Oslo. (2006). *Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. (3a. ed). Rio de Janeiro: FINEP, OECD. Recuperado de <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2. *A pesquisa qualitativa em debate*. Anais... Bauru: USC.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business.
- Minolli, C. B. (2005). Empresas resilientes algumas ideias para construí-las. *Temas de Management*, 3(1), 20-25.
- Mintzberg, H. et al. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P. & Vasconcelos, I. F. G. (2010). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Motta, F. C. P. & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021). *Teoria geral da administração*, São Paulo: Cengage Learning.
- Nunes, L. H., Vasconcelos, I. F. G. & Jaussaud, J. (2008). *Expatriação de executivos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Pesqueux Y., Ramanantsoa, B., Saudan, A. & Tournand, J. C. (1999). *Mercure et minerve: Perspectives philosophiques de l'entreprise*. Paris: Ellipses HEC.
- Pinchot III, G. (1989). *Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor*. São Paulo: Editora Harbra Ltda.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Prahalad, C. H. & Hamel, G. G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Lisboa: LeYa.
- Sagan, C. (2018). *Bilhões e bilhões*, Companhia de Bolso, São Paulo.
- Sanchis, R. & Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 700-705.
- Schumpeter, J. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

- Simon, H. (1987). *Making management decisions: The role of intuition and emotion*. Academy of Management Executive. Chicago, Illinois: The University of Chicago Press.
- Startse, P. (2018). *O que é e como fazer*. São Paulo. Recuperado de <https://www.startse.com/noticia/startups/como-fazer-pitch>
- Tálamo, J. R. (2002). A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia FEI*, n.23, 26-33.
- Taylor, W. C. & Labarre, P. (2008). *Inovadores em ação: As estratégias das empresas que estão redefinindo seus mercados e criando vínculos originais com seus clientes*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Teece, D. J. (2000a). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, (33)1, 35-54.
- Teece, D. J. (2000b). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. OUP Oxford.
- Teece, D. J. & Jorde, T. M. (1990). Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. *Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 75-96.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Tirole, J. (2017). *Economics for the common good*. Princeton, Nova Jersey: Princeton University Press.
- Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of Management Journal*, 14(1), 75-88.
- Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.
- Vasconcelos, I. F. F. G. et al. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 15(n. esp.), 377-389.
- Vasconcelos, I. F. F. G. et al. (2019). Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: A institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(4).
- Vasconcelos, I. F. F. G. & Lefrere, F. (2020). Relatório da Fundação Getúlio Vargas – Projeto PAR, Rio de Janeiro: FGV.
- Vásquez, A. S. (1992). *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Vianna, M. et al. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Waterman JR, R. H. (1992). *Adhocracia: o poder para mudar*. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira.

- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. v. 2. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zanini, M. T. (2016). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*. Editora FGV.