

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Biológicas
Instituto de Ciências Exatas
Escola de Engenharia
Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica

Matheus Luiz Pontelo de Souza

**HEURÍSTICAS NO EMPREENDEDORISMO DIGITAL: IDENTIFICAÇÃO E
FRAMEWORK DE SUPORTE À SELEÇÃO, APLICAÇÃO E APRENDIZAGEM
EMPREENDEDORA**

Belo Horizonte

2022

Matheus Luiz Pontelo de Souza

Heurísticas no Empreendedorismo Digital: identificação e framework de suporte à seleção, aplicação e aprendizagem empreendedora.

Versão Final

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica.

Orientador: Prof. Dr. Raoni Barros Bagno

Coorientador: Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas

Belo Horizonte

2022

Ficha Catalográfica

S719h Souza, Matheus Luiz Pontelo de
2022 Heurísticas no empreendedorismo digital [manuscrito] : identificação
T e framework de suporte à seleção, aplicação e aprendizagem
empreendedora / Matheus Luiz Pontelo de Souza. 2022.
317 f. : il., gráfs., tabs.

Orientador: Raoni Barros Bagno.
Coorientador: Jonathan Simões Freitas.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais –
Departamento de Química (Programa de Pós-Graduação em Inovação
Tecnológica e Biofarmacêutica).

Bibliografia: f. 181-192.

Apêndices: f. 193-317.

1. Inovações tecnológicas – Teses. 2. Heurística – Teses. 3.
Incerteza – Teses. 4. Processo decisório – Teses. 5. Empreendedorismo
– Teses. 6. Aprendizagem organizacional – Teses. 7. Mídia digital –
Teses. I. Bagno, Raoni Barros, Orientador. II. Freitas, Jonathan Simões,
Coorientador III. Título.

CDU 043

Elaborada por Sérgio Ferreira da Silva – CRB6-2719.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Programa de Pós Graduação em Inovação
Tecnológica e Biofarmacêutica da UFMG

**ATA DA SESSÃO DE DEFESA DA 19ª TESE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO
TECNOLÓGICA E BIOFARMACÊUTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, DO
DISCENTE MATHEUS LUIZ PONTELO DE SOUZA, Nº DE REGISTRO 2018701783.**

Aos 07 (sete) dias do mês de fevereiro de 2022, às 09 horas, na plataforma on-line Google Meet, reuniu-se a Comissão Examinadora composta pelos Professores Doutores: Raoni Barros Bagno do Programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica da UFMG (Orientador), Jonathan Simões Freitas da Universidade Federal de Minas Gerais (Coorientador), André Leme Fleury da Universidade de São Paulo, Mario Sergio Salerno da Universidade de São Paulo, Carlos Alberto Tagliati do Programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica da UFMG e Adriana Ferreira de Faria da Universidade Federal de Viçosa para julgamento da Tese de Doutorado em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica - Área de Concentração: Gestão da Inovação, Propriedade Intelectual e Empreendedorismo do discente Matheus Luiz Pontelo de Souza, Tese intitulada: **“HEURÍSTICAS NO EMPREENDEDORISMO DIGITAL: IDENTIFICAÇÃO E FRAMEWORK DE SUPORTE À SELEÇÃO, APLICAÇÃO E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA”**. O Presidente da Banca abriu a sessão e apresentou a Comissão Examinadora, bem como esclareceu sobre os procedimentos que regem da defesa pública de tese. Após a exposição oral do trabalho pelo discente e arguição pelos membros da Banca Examinadora na ordem registrada acima, com a respectiva defesa do candidato. Finda a arguição, a Banca Examinadora se reuniu, sem a presença do discente e do público, tendo deliberado unanimemente pela sua **APROVAÇÃO**. Nada mais havendo para constar, lavrou-se e fez a leitura pública da presente Ata que segue assinada por mim e pelos membros da Comissão Examinadora e pelo coordenador do Programa (via Sistema Eletrônico de Informações – SEI). Belo Horizonte, 07 de fevereiro de 2022.

Professor Doutor Raoni Barros Bagno (Orientador)
(PPG em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica da UFMG)

Professor Doutor Jonathan Simões Freitas (Coorientador)
(Universidade Federal de Minas Gerais)

Professor Doutor André Leme Fleury
(Universidade de São Paulo)

Professor Doutor Mario Sergio Salerno
(Universidade de São Paulo)

Professor Doutor Carlos Alberto Tagliati
(PPG em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica da UFMG)

Professora Doutora Adriana Ferreira de Faria
(Universidade Federal de Viçosa)

Professor Doutor Ado Jório de Vasconcelos
Coordenador do PPG em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica da UFMG



Documento assinado eletronicamente por **Raoni Barros Bagno, Professor do Magistério Superior**, em 07/02/2022, às 12:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Andre Leme Fleury, Usuário Externo**, em 07/02/2022, às 14:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Alberto Tagliati, Membro**, em 07/02/2022, às 14:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mario Sergio Salerno, Usuário Externo**, em 07/02/2022, às 16:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jonathan Simoes Freitas, Professor do Magistério Superior**, em 07/02/2022, às 18:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Ferreira de Faria, Usuário Externo**, em 08/02/2022, às 10:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1232147** e o código CRC **6E3DD3BE**.

*Dedico estas linhas a Deus, à Mara e ao nosso bebezinho
meus três tesouros que, embora de valor inestimável
não cessam de me encantar com sua simplicidade.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu grande Professor e Amigo, mestre que ensina de modo simples, como que por heurísticas: obrigado por manter viva a chama da esperança em mim, alimentando meu ânimo por empreendimentos e aprendizados.

À Maralice, por me iluminar com seu amor e praticamente me carregar nas inúmeras noites que decorreram desta caminhada: noites dos riscos e incertezas, do cansaço, da doença, das várias ausências e tantas outras. Você sabe bem que esta tese, seus desdobramentos e méritos são tão meus quanto seus.

À minha mãe, que não tendo atingido seu sonho de ser cientista, me deu os maiores presentes que um filho poderia desejar: presença, zelo e uma doação heroica. E ao meu pai, grande empreendedor e exemplo de dedicação profissional.

Aos meus irmãos e maiores amigos: Camila e Lucas. Obrigado particularmente por cuidarem de mim ao longo de toda nossa saudosa infância. Largas partes do que há de bom em mim é espelho do que vi em vocês.

A todos os mestres com os quais aprendi desde a graduação. Ao professor Raoni, que desvendou para mim o até então desconhecido universo da inovação e do empreendedorismo, acreditando em mim e me convidando para o indispensável Núcleo de Tecnologia da Qualidade e da Inovação (NTQI) quando eu era incapaz de oferecer algo além de vontade de trabalhar e aprender. Obrigado particularmente pelo apoio, cuidado e paciência paternais. Ao prof. Joni, pelo cativante entusiasmo em ensinar, compartilhar conhecimento e sinalizar direções sólidas – de pesquisa e vida. E ao inesquecível prof. Cheng, grande conselheiro, exemplo e estimulador tanto da carreira empreendedora quanto da acadêmica. Vocês três são, sem dúvidas, os meus maiores exemplos de professores e mestres, dos quais busco inspiração contínua.

Aos colegas do NTQI/UFMG, do GETI/PUC-MG e das iniciativas empreendedoras que participei nestes anos, especialmente pela grande oportunidade de aprendizagem e pelo incessante estímulo.

Aos indispensáveis Leo, Mari, Nina, Richard, Sarah e Thiago, pelo enorme zelo na codificação das heurísticas e por conduzirem a parte mais exigente desta pesquisa ao meu lado. Não foi fácil e chegamos a acreditar que o trabalho não acabaria, mas eis aqui o resultado: gratidão eterna a vocês.

“Simplicity is the ultimate sophistication”
(Leonardo da Vinci)

RESUMO

A tomada de decisão e ação em ambientes complexos e mutáveis, repletos de incerteza, com severa limitação de informação e recursos, é uma realidade do empreendedorismo digital, fenômeno de destacada relevância para a pesquisa e prática. Métodos e abordagens diversos buscam apoiar tal tomada de decisão/ação, predominantemente influenciados, contudo, pelo mainstream de pesquisa voltado a métodos de otimização e à racionalidade clássica, apoiada na crença de que mais modelos, mais dados, mais cálculos e mais otimização resultam em melhor tomada de decisão. No entanto, evidências da literatura indicam que em ambientes como o exposto, abordagens de tomada de decisão e ação baseadas em heurísticas são superiores em termos de performance, velocidade e menor custo. Heurísticas, por sua simplicidade, são fáceis de lembrar, comunicar e atualizar, previnem a perda de conhecimento-chave nas organizações, são úteis para apoiar a coordenação em meio a mudanças e apresentam papel-chave na aprendizagem empreendedora. Sabe-se que organizações desenvolvem portfólios de heurísticas que acumulam conhecimento acessível aos tomadores de decisão, constituindo os fundamentos da construção de capacidades organizacionais de suporte, por exemplo, para o delicado balanceamento entre eficiência e flexibilidade, para a inovação e para a mudança organizacional. Contudo, há lacunas tanto no que diz respeito ao portfólio de heurísticas identificado quanto no que seja a estrutura de um portfólio de heurísticas. Essas lacunas prejudicam a acessibilidade a heurísticas e seus benefícios, especialmente entre empreendedores inexperientes. De tal problemática deriva a questão orientadora deste estudo: Quais são as principais heurísticas organizacionais usadas por empreendedores digitais? Dessa pergunta, deriva-se uma questão acessória voltada aos desafios de seleção de heurísticas/métodos. Por meio de robusto procedimento metodológico guiado pela análise de template, foram compiladas mais de 1600 páginas de livros contendo alto volume de heurísticas a respeito de mais de 70 casos de empreendedorismo digital. 1834 heurísticas foram obtidas e organizadas na primeira versão encontrada na literatura de um portfólio de heurísticas organizacionais. Este portfólio, estruturado em diagrama de árvore com quatro níveis, amplia a acessibilidade às heurísticas. Tal acessibilidade está ordenada de modo a difundir os benefícios das heurísticas, especialmente no que diz respeito à aprendizagem empreendedora. Ainda, o estudo contribuiu com a expansão do conceito de racionalidade ecológica, apoiando uma melhor seleção de heurísticas/métodos por meio da adaptação das heurísticas ao ambiente, bem como adaptação à tarefa/desafio à mão. Por fim, este estudo contribuiu preenchendo lacuna da recente tradição de estudos empíricos sobre heurísticas que utilizaram procedimentos de codificação, pois, ao contrário de campos mais maduros, antes deste estudo não havia um template de referência adaptado a heurísticas em ambientes como o do Empreendedorismo Digital.

Palavras-chave: Heurísticas, Métodos, Ambiente VUCA, Empreendedorismo Digital, Portfólio de Heurísticas, Seleção de Heurísticas/Métodos, Análise de Template.

ABSTRACT

Decision-making and action in environments such as Digital Entrepreneurship involve a significant degree of complexity, change, and uncertainty. Plus, entrepreneurs are severely constrained by information and resource scarcity. This scenario makes the phenomenon of entrepreneurial decision-making and action relevant for research and practice. Several tools seek to support such phenomenon; however, they are still tied to the mainstream of research and his beliefs in optimization methods, classical rationality, and in the understanding that more models, more data, more calculus, and more optimization led to better decision making. On the other hand, evidence from literature shows the opposite: For environments like the exposed, heuristic-based decision-making is superior in terms of better performance, higher speed, and reduced costs. Since heuristics are simple, they are easy to remember, communicate, and update, preventing the loss of critical knowledge in organizations. They are also useful to entrepreneurial learning and to support coordination on the fly. It is known that heuristic portfolios constitute foundations of capability creation related to innovation, organizational change, and the fragile balance between efficiency and flexibility, especially since heuristics portfolios accumulate a large volume of knowledge that is actionable to decision-makers. Nonetheless, literature on heuristics presents gaps related both to the identification of heuristic portfolios and to the structure that such a portfolio may have. These gaps hamper the diffusion of heuristics and their benefits, especially among inexperienced entrepreneurs. From these issues, a research question was drawn to guide this study: Which are the main organizational heuristics used by digital entrepreneurs? From this question, a secondary one is related to the challenges of heuristics and tools selection. To answer, a robust methodological procedure was carried out following principles of template analysis: more than 1600 pages of books containing a high volume of heuristics were coded, involving more than 70 cases of digital entrepreneurship. 1834 heuristics were obtained and organized in the first version of a portfolio of organizational heuristics. To amplify the accessibility of the identified heuristics, this portfolio was built over an easy-to-use tree diagram structured in four levels. With the goal of helping diffusion of heuristics and its benefits, with a special focus on entrepreneurial learning. The study contributes to an expansion of the concept of ecological rationality, helping to solve challenges related to the selection of heuristics/tools through adaptation to the environment and to the tasks/challenges at hand. Finally, a contribution is made to the field of empirical research which uses codification procedures to study heuristics: Unlike more mature research fields that use codification procedures, there were no template of reference in Digital Entrepreneurship field of research. So, the template developed for codification may evolve into a reference template to the field.

Keywords: Heuristics, Tools, VUCA, Digital Entrepreneurship, Heuristic Portfolio, Selection of Heuristics / Tools, Template Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distinções internas ao framework VUCA	34
Figura 2 - Visão histórica sobre as três correntes de pesquisa sobre heurísticas	45
Figura 3 - Visão histórica sobre as três correntes de pesquisa sobre heurísticas com destaque para os antecedentes, problema canônico e tipo de heurísticas abordado	50
Figura 4 - O dilema viés-variância simplificado visualmente	66
Figura 5 - O modelo processual da emergência de heurísticas	81
Figura 6 - Exemplo de <i>template</i>	102
Figura 7 - Design da Pesquisa	107
Figura 8 - Exemplo de uso de <i>short code titles</i> , marcação feita pelo autor	115
Figura 9 - Categorias iniciais da primeira versão do <i>template</i>	115
Figura 10 - Demonstração do agrupamento dos dados na versão em construção do <i>template</i>	116
Figura 11 - Evolução do número de categorias do <i>template</i> (níveis 1 e 2) ao longo dos procedimentos de validação indutiva e dedutiva	125
Figura 12 - Exemplo da planilha online de revisão	133
Figura 13 – Número de heurísticas contidas nas categorias do portfólio final.....	139
Figura 14 – Representação pictórica da estrutura de dados em diagrama de árvore (tabela)	140
Figura 15 - Código de todas as categorias do portfólio final.....	141
Figura 16 - Exemplo dos passos 1 e 2 (categoria 1.1), com algumas heurísticas em destaque.....	143
Figura 17 - Exemplo da categoria 1.4 após os passos 1 a 5.....	144
Figura 18 - Exemplo do quadro final de agrupamento das categorias 1.1 a 1.5	145
Figura 19 - Exemplo do agrupamento final de heurísticas, usando o software Microsoft Excel	145
Figura 20 - Análise de frequência: Heurísticas versus categorias de nível 1 (microambiente) do <i>template</i>	150
Figura 21 - Análise de frequência: Heurísticas versus categorias de nível 2 (tarefa/desafio) do <i>template</i>	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fases (eras) de desenvolvimento da pesquisa em empreendedorismo digital.....	30
Tabela 2 - Heurísticas identificadas e suas características.....	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenciando o empreendedorismo tecnológico dos campos de estudo sobre os quais se consolidou	26
Quadro 2 - Definições do Empreendedorismo Digital	28
Quadro 3 - Artigos tutoriais e/ou proponentes de agenda de pesquisa relativa à temática do empreendedorismo digital nos últimos anos	29
Quadro 4 - 26 livros encontrados em filtro inicial.....	110
Quadro 5 - 09 Livros priorizados	112
Quadro 6 - Escolha final de livros para codificação.....	113
Quadro 7 - Da esquerda para a direita, versão inicial do <i>template</i> , comparação e versão atualizada	118
Quadro 8 - Versão 2 do <i>template</i> , com nova definição de níveis e temas.....	119
Quadro 9 - Agrupamento de categorias em dois níveis, a partir de Makings e Barnard (2019).....	121
Quadro 10 - Exemplos de "Macro" Heurísticas de Manimala (1992).....	122
Quadro 11 – Validação do <i>template</i> a partir das heurísticas de Manimala (1992) ..	123
Quadro 12 - Quarta versão do <i>template</i>	124
Quadro 13 - Versão final do <i>template</i>	127
Quadro 14 - Primeira medição de indicadores	134
Quadro 15 - Segunda medição de indicadores	134
Quadro 16 – Valores dos indicadores por livro e dupla, antes do processo de revisão	135
Quadro 17 – Valores dos indicadores após ciclo 1	135
Quadro 18 – Valores dos indicadores após ciclo 2	135
Quadro 19 – Valores dos indicadores após ciclo 3	136
Quadro 20 – Valores finais dos indicadores.....	136
Quadro 21 - Exemplo de recorte do conjunto final de dados.....	137
Quadro 22 - Números antes e depois do processo de corte inicial de heurísticas ..	138
Quadro 23 - Distribuição das heurísticas por categoria do <i>template</i> e por livro antes do agrupamento final.....	138
Quadro 24 - Portfólio de Heurísticas (parte I) – Macrocategorias 1 e 2.....	148
Quadro 25 - Portfólio de Heurísticas (parte II) – Macrocategorias 3 a 7.....	149

LISTA DE ABREVIATURAS

ALL – América Latina Logística

BCG – *Boston Consulting Group*

CEO – *Chief Executive Officer*

EcP – Estratégia como Prática

ED – Empreendedorismo Digital

ENBT – Empresa Nascente de Base Tecnológica

ET – Empreendedorismo Tecnológico

ETP – *Entrepreneurship Theory and Practice*

GT – *Grounded Theory*

H&B – *Heuristics-and-biases program*

ICR – *Intercoder reliability*

IJEER – *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*

IoT – *Internet of Things*

ISJ – *Information Systems Journal*

NTBF – *New Technology Based Firms*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RS – Regras Simples

TFSC – *Technological Forecasting & Social Change*

TIMR – *Technology Innovation Management Review*

VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1. CONTEXTO E PROBLEMÁTICA.....	17
1.2. O PAPEL DAS HEURÍSTICAS NO CAMPO DA TOMADA DE DECISÃO ...	20
1.3. OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	22
1.4. ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1. EMPREENDEDORISMO DIGITAL.....	25
2.1.1. Empreendedorismo Digital: definição, importância e evolução do campo 25	
2.1.2. Das incertezas ao VUCA: o ambiente do empreendedorismo digital	31
2.2. HEURÍSTICAS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, CORRENTES DE PESQUISA E DEFINIÇÕES	35
2.2.1. Visão histórica: De Herbert Simon às três correntes atuais de estudo sobre heurísticas	36
2.2.2. Distinção entre as correntes de estudos sobre heurísticas e os problemas canônicos que cada uma aborda	46
2.2.3. Definições de heurísticas e heurísticas enquanto métodos de apoio à tomada de decisão.....	51
2.3. INCERTEZAS, RACIONALIDADE ECOLÓGICA E PERFORMANCE DE HEURÍSTICAS	60
2.3.1. O papel do ambiente: Heurísticas como apoio à decisão sob incerteza	61
2.3.2. Racionalidade Ecológica e visão positiva da performance	62
2.3.3. Visão Positiva de heurísticas enquanto apoio à performance na tomada de decisão	68
2.4. HEURÍSTICAS ENQUANTO MÉTODOS DE APOIO À ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E LACUNAS TEÓRICAS EXPLORADAS NESTE TRABALHO	73
2.4.1. Portfólios de heurísticas	76
2.4.2. Geração e ciclo de vida de heurísticas	79

2.4.3.	A problemática da seleção de heurísticas	84
2.4.4.	Inexperiência, heurísticas e aprendizagem.....	87
2.4.5.	Síntese das lacunas teóricas abordadas por esta pesquisa	90
3.	METODOLOGIA	93
3.1.	Panorama metodológico da pesquisa	93
3.2.	Questão de pesquisa e justificativa da escolha metodológica.....	96
3.3.	Análise de <i>template</i>	102
3.4.	Design e execução da pesquisa.....	107
3.4.1.	Seleção de livros como fonte de dados	109
3.4.2.	Perspectiva indutiva da criação do <i>template</i> - “bottom-up”, a partir dos dados	114
3.4.3.	Perspectiva dedutiva da criação do <i>template</i>	117
3.4.4.	Evolução do <i>template</i> e codificação	125
3.4.5.	Melhoria de indicadores de ICR: U de Guetzkow e Kappa de Cohen .	130
3.4.6.	Tratamento final de dados: obtenção de temas e construção da estrutura do portfólio de heurísticas.....	136
4.	RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	147
4.1.	Portfólio de heurísticas.....	147
4.2.	Análise de frequência e implicações associadas	150
4.3.	Heurísticas identificadas organizadas sob a estrutura do portfólio de heurísticas.....	154
4.4.	Portfólio de heurísticas enquanto contribuição e implicações para as literaturas de heurísticas e métodos	158
4.5.	Racionalidade ecológica e contribuições com a problemática da seleção de heurísticas / métodos	163
4.6.	Compartilhamento de heurísticas e o apoio à aprendizagem, com ênfase em empreendedores inexperientes.....	168
4.7.	Contribuição metodológica	169

5. CONCLUSÃO	172
5.1. Limitações do estudo e oportunidades para estudos futuros	174
REFERÊNCIAS	181
Apêndice I – Listagem de heurísticas por categoria	193
Categoria 1: Heurísticas sobre Recursos Humanos	193
Categoria 2: Comportamento empreendedor	227
Categoria 3: Ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor).....	252
Categoria 4: Suporte ao ganho de escala e/ou estruturação de processos internos	278
Categoria 5: Posicionamento, entrada, difusão e/ou consolidação no mercado	288
Categoria 6: Recursos Financeiros e investimento.....	303
Categoria 7: Continuar ou não com o negócio.....	316

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO E PROBLEMÁTICA

Há muito tempo a questão da tomada de decisão de empreendedores em ambientes complexos, mediante limitação de informação e recursos, tem intrigado acadêmicos e praticantes (GHEZZI, 2020, p. 1). De fato, o modo de agir dos empreendedores em meio às incertezas típicas de seu ambiente é o foco da pesquisa sobre empreendedorismo há mais de um século, foco que se intensificou após o advento das tecnologias digitais (NAMBISAN, 2017). Igualmente relevante é a tomada de decisão, enquanto pré-condição para a ação empreendedora. Essa temática é abordada de modo mais específico pelo campo de pesquisa da tomada de decisão empreendedora (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015) e, de modo mais amplo, pela pesquisa sobre tomada de decisão como um todo. Este estudo se posiciona na perspectiva contingencial da tomada de decisão (LOOCK; HINNEN, 2015), tendo por foco o novo e relevante contexto do empreendedorismo digital (GHEZZI, 2020; NAMBISAN, 2017).

O contexto (ambiente) e sua estrutura são fundamentais para julgar a adequação de estratégias de apoio à tomada de decisão (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019; SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015). Empreendedores tomam decisão em um contexto extremamente desafiador enquanto sujeito a alta incerteza, pressão de tempo, carga emocional, consequências como a falência iminente (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015), escassez de recursos e imprevisibilidade (GHEZZI, 2020; SARASVATHY, 2001). Logo, pode-se afirmar que abordagens de apoio à tomada de decisão empreendedora são fundamentais para a evolução do empreendedorismo como um todo. E, por consequência, do empreendedorismo digital.

O empreendedorismo digital (ED) será compreendido por este estudo como uma subdivisão do empreendedorismo tecnológico (GIONES; BREM, 2017). Ambos têm apresentado crescente relevância devido à sua associação com a geração de empregos, crescimento econômico e aumento do bem estar em geral (BELIAEVA et al., 2019; HARMS; WALSH, 2015; RATINHO et al., 2020; RATINHO; HARMS; WALSH, 2015; SHANE, 2004). Embora mais detalhes sobre definições em geral serão dados no capítulo 2, este estudo definirá o ED como a criação de novos

produtos ou serviços a partir de novas tecnologias digitais ou do novo uso dado a tecnologias digitais existentes, com o objetivo de gerar uma *startup* digital em ambientes de elevada mudança, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Com efeito, o Empreendedorismo Digital tem se configurado um campo de pesquisa novo e relevante (GHEZZI, 2020; NAMBISAN, 2017) que demanda pesquisa específica e distinta a campos próximos, como o empreendedorismo e a inovação tecnológica, dada sua natureza específica. Nambisan (2017) justifica tal fato: “Dado que as tecnologias digitais transformaram a natureza da incerteza e dos modos de lidar com tal incerteza no processo empreendedor” (NAMBISAN, 2017, p. 1029), abordagens da pesquisa clássica do empreendedorismo tornaram-se insuficientes, continua o autor, sugerindo novas pesquisas específicas ao ED.

Os desafios do ambiente de tomada de decisão no empreendedorismo tecnológico e digital são nomeados de modo distinto e geralmente sobreposto pela literatura, motivo pelo qual este estudo utilizará o conceito de ambiente VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*). Essa escolha se dá pois compreender incorretamente o ambiente pode levar a respostas/ações inadequadas (BENNETT; LEMOINE, 2014a, 2014b). Logo, o termo VUCA será utilizado de modo a oferecer uma compreensão mais precisa do ambiente no qual se dá a tomada de decisão, de modo a apoiar respostas/ações mais adequadas.

Justifica-se essa crítica ao uso genérico do conceito incerteza dado que diversos autores relevantes do empreendedorismo, empreendedorismo tecnológico e digital abordam mudanças (V), incertezas (U), complexidades (C) e ambiguidades (A) de modo semelhante e potencialmente confuso.

Por exemplo, Sull e Eisenhardt (2015) abordam os desafios da tomada de decisão no empreendedorismo digital usando os termos complexidade (C), imprevisibilidade (U) e mudança (V). Blank (2013), em ambiente semelhante, foca nos aspectos da imprevisibilidade (U) e da mudança rápida (V). Sarasvathy (2001), por sua vez, descreve o ambiente de tomada de decisão empreendedora como mutável (V), não-linear e imprevisível (U), ambíguo (A) e ecológico (C). Finalmente, estudos do empreendedorismo digital (KRAUS et al., 2018; NAMBISAN, 2017) adotam uma perspectiva mais clássica e próxima ao *mainstream* da pesquisa de tradição *Kirneziana/Schumpeteriana* ao apontar seu foco para o termo incerteza. No entanto,

embora atribuam o nome “incertezas”, tratam também das necessidades de mudança rápida (V), dificuldades de tomada de decisão devido à ambiguidade (A), imprevisibilidade e não-linearidade (U) e complexidade (C) das intrincadas relações entre múltiplos agentes no campo do ED (KRAUS et al., 2018; NAMBISAN, 2017).

Portanto, tendo sido expostos o campo de pesquisa e os desafios associados à tomada de decisão de equipes de *startups* digitais sob ambiente VUCA, bem como a relevância do empreendedorismo tecnológico/digital, justifica-se a necessidade de abordagens de apoio à tomada de decisão neste contexto.

Abordagens que, embora necessárias, ainda demandam maiores estudos tanto no campo do empreendedorismo digital (BLANK, 2013; GHEZZI, 2020; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019) quanto de estratégia e tomada de decisão contingencial como um todo (BETTIS, 2017; LOOCK; HINNEN, 2015; VUORINEN et al., 2018). As heurísticas são uma abordagem com enorme potencial de resposta a tais demandas, como será exposto adiante.

Com efeito, a literatura sobre heurísticas como apoio à tomada de decisão empreendedora ainda é esparsa e carece de estudos empíricos (ATANASIU, 2021; GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018; SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015).

Por outro lado, heurísticas apresentam o potencial de preencher a lacuna voltada à relevância na literatura gerencial e organizacional (LOOCK; HINNEN, 2015). Algo importante dado que a pesquisa sobre empreendedorismo digital demanda abordagens prescritivas capazes de apoiar os praticantes (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019) e reduzir o problemático distanciamento entre pesquisa e prática do campo (NAMBISAN, 2017; SHEN; LINDSAY; XU, 2018; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019).

Este estudo buscará contribuir com tais elementos tanto por sua natureza empírica quanto pelo seu foco de enriquecer a literatura e a prática dos campos de estudo com os quais se relaciona, em atenção ao desafio de conjugar rigor e relevância (GULATI, 2007; PETTIGREW, 1997).

1.2. O PAPEL DAS HEURÍSTICAS NO CAMPO DA TOMADA DE DECISÃO

Heurísticas são denominadas o “coração pulsante”, a essência da estratégia em contextos de incerteza com oportunidades superabundantes, heterogêneas e de rápido movimento (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; SULL; EISENHARDT, 2012).

Este estudo tem por foco heurísticas organizacionais, intencionais, articuladas e compartilhadas¹ (ATANASIU, 2021), e adota a visão positiva de heurísticas de modo predominante a partir da corrente de estudos de Regras Simples conduzida por C. Bingham e K. Eisenhardt, embora também utilize *insights* da visão positiva proveniente da literatura de Heurísticas Rápidas e Frugais proposta por G. Gigerenzer e colaboradores. Utiliza-se, portanto, de uma necessária conjunção de *insights* das duas perspectivas (ARTINGER et al., 2015).

Formalmente, a definição adotada por este estudo é a de heurísticas gerenciais enquanto “atalhos cognitivos para tomada de decisão que utilizam menos recursos do que algoritmos analíticos, com o objetivo de encontrar soluções suficientemente boas para problemas gerenciais difíceis” (ATANASIU, 2021, p. 3). E a partir das definições de Atanasiu (2021) e Bettis (2017), heurísticas serão compreendidas como um tipo de método de apoio à tomada de decisão em estratégia conforme a visão de teoria sobre métodos (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; VUORINEN et al., 2018)².

Heurísticas, contudo, não seguem o *mainstream* nem da literatura sobre tomada de decisão (ARTINGER et al., 2015) nem da literatura sobre métodos (BETTIS, 2017; BLANK, 2013; VUORINEN et al., 2018). O que sugere avanços e potencial de apoio do estudo de heurísticas dado que, sob condições VUCA, há questionamentos sobre a efetividade de modelos racionais clássicos (BETTIS, 2017; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018; WENZEL; STJERNE, 2021) e indícios de melhor performance ao usar heurísticas do que ao utilizar tais modelos (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

¹ A seção 2.2.3 traz detalhes sobre tais aspectos da definição de heurísticas adotada.

² Nos textos citados, o termo predominante é “tools”, não métodos. Para harmonização conceitual coerente destes termos, ver seção 2.2.3 desta tese.

O *mainstream* da pesquisa das duas áreas, contudo, aponta para esses modelos analíticos clássicos, baseados na escolha racional (ver detalhes na seção 2.2). Esta visão, protagonizada por nomes como Amos Tversky e Daniel Kahneman, compreende que o *benchmark* – ou os balizadores – da tomada de decisão são as leis da lógica e probabilidade cujo objetivo é a otimização e utilidade máxima (CHATER; OAKSFORD, 2013; GRIFFIN et al., 2013; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Para autores dessa corrente, o uso de abordagens distintas à racionalidade clássica – como heurísticas, por exemplo – implica erros sistemáticos e mesmo irracionalidade (GRIFFIN et al., 2013; KAHNEMAN, 2011; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; ZHANG; CUETO, 2017). Para essa perspectiva de racionalidade clássica, “mais modelos, mais dados, mais cálculos e mais otimização sempre resultam em melhor tomada de decisão” (BETTIS, 2017, p. 2621), sendo as heurísticas geralmente vistas como inferiores a estratégias como técnicas de otimização, modelos analíticos, teoria formal de tomada de decisão, planejamento estratégico, teoria de jogos, valor presente líquido e semelhantes (BETTIS, 2017). Ao fazer referência a uma racionalidade clássica, de escolha racional, ou aos modelos clássicos, este estudo fará referência ao *mainstream* das áreas como exposto nestes últimos parágrafos.

Em contexto de incerteza, contudo, modelos racionais encontram sérias limitações (BETTIS, 2017; GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018), dando espaço às heurísticas e seus diversos benefícios. Ao se focar em um ambiente VUCA, heurísticas apoiam decisões com performance igual ou superior a modelos clássicos (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019; SULL; EISENHARDT, 2015).

E, de modo distinto a tais modelos, heurísticas proporcionam balanceamento entre eficiência e flexibilidade, ao prover estrutura e ao mesmo tempo deixar espaço para improvisação (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; SULL; EISENHARDT, 2015), apoiam o fundamental foco de atenção e recursos escassos (GHEZZI, 2020), são mais fáceis de lembrar, comunicar e atualizar (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021), apoiam a coordenação e sincronização organizacional dinâmica e imediata (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010; SULL; EISENHARDT, 2015; VUORI;

VUORI, 2014) e operam de modo eficiente utilizando menos tempo e menor custo de obtenção/processamento de informações (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019; WEST; ACAR; CARUANA, 2020).

Ainda, heurísticas acumulam aprendizado a partir da experiência organizacional (BINGHAM; EISENHARDT, 2011) e, de modo simples e efetivo, impedem que conhecimento crítico se perca (ATANASIU, 2021). O que leva a seu papel-chave enquanto micro fundamento tanto da construção de capacidades organizacionais (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019) quanto da mudança organizacional e do balanceamento entre eficiência e flexibilidade organizacionais (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010).

Heurísticas também apresentam papel fundamental na aprendizagem, treinamento e evolução cognitiva de empreendedores (ATANASIU, 2021; GHEZZI, 2020; HOLCOMB et al., 2009; LOOCK; HINNEN, 2015; MANIMALA, 1992) e oferecem confiança aos gestores na tomada de decisão sob incerteza (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019), o que as torna particularmente úteis para empreendedores inexperientes (GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021).

Finalmente, há argumentos em torno de como as heurísticas – e não os modelos clássicos do *mainstream* – são a alternativa mais viável para praticantes em ambientes VUCA reais (BETTIS, 2017; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018; WENZEL; STJERNE, 2021), perspectiva alinhada à racionalidade limitada (SIMON, 1957a, 1990a) que inspirou os primeiros estudos do campo de heurísticas. Recentemente, contudo, demonstrou-se que mesmo em situações hipotéticas de indivíduos racionalmente ilimitados operando em ambientes incertos, heurísticas ofereceriam melhores resultados (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

Isso exposto, a próxima seção concluirá esta introdução indicando a questão de pesquisa, objetivos, justificativa e contribuições esperadas por este estudo.

1.3. OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A questão de pesquisa fundamental deste estudo é: Quais são as principais heurísticas organizacionais usadas por empreendedores digitais? E desta primeira questão, desdobra-se uma questão auxiliar: Como guiar a seleção de heurísticas por empreendedores digitais – especialmente a realizada por inexperientes,

considerando uma racionalidade ecológica que ultrapasse o nível do ambiente e alcance o ajuste heurística-tarefa?

Das questões direcionadoras deste estudo desdobra-se seu objetivo principal: identificar e organizar heurísticas organizacionais de modo a apoiar a seleção de heurísticas e fornecer maior acesso às heurísticas e seus benefícios. Os objetivos específicos, desdobrados a partir do objetivo geral, são: i) construir um portfólio de heurísticas intencionais e articuladas; ii) oferecer uma estrutura de portfólio (i.e., um *template*) que apoie a seleção de heurísticas e iii) que apoie futuras pesquisas da área, atuando como um *template* de referência para codificação de heurísticas ou outros usos semelhantes; iv) apoiar a difusão de heurísticas, por meio do apoio à sua seleção, especialmente no que diz respeito a empreendedores inexperientes.

As quatro contribuições principais deste estudo se relacionam com os objetivos expostos, cada uma oferecendo benefícios tanto para a literatura quanto para os praticantes. A seção 2.4 aprofunda nas lacunas teóricas sobre as quais as contribuições deste trabalho estão apoiadas, de modo que a exposição feita neste capítulo é sumarizada. Essas contribuições estão orientadas à redução do *gap* rigor-relevância (GULATI, 2007; PETTIGREW, 1997), como é particularmente necessário no campo do empreendedorismo digital (NAMBISAN, 2017; SHEN; LINDSAY; XU, 2018; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019).

A primeira contribuição se dá visto que este estudo oferece o primeiro registro, na literatura, de identificação, organização e documentação de um portfólio de heurísticas intencionais e articuladas, adaptadas ao campo do empreendedorismo digital (uma vez que dele provenientes). Desta derivam as outras contribuições. A segunda diz respeito a um detalhamento da racionalidade ecológica de uma perspectiva macro (ajuste heurística-ambiente) - como presente na literatura e adequada para uma análise do ponto de vista econômico - para uma perspectiva micro (ajuste heurística-tarefa), mais próxima à realidade organizacional, de modo a suportar a desafiadora seleção de métodos/heurísticas. Em seguida, é exposta a contribuição, voltada aos empreendedores inexperientes com foco em proporcionar acesso às heurísticas e seus benefícios, com ênfase na aprendizagem empreendedora. Finalmente, uma contribuição metodológica é oferecida para a emergente área de estudos de heurísticas que utiliza procedimentos de codificação,

bem como para o campo da análise temática, ao oferecer o primeiro *template*-base para análises de *template* no campo do empreendedorismo digital.

1.4. ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento está organizado da seguinte maneira: após a introdução (capítulo 1), o capítulo 2 apresenta o referencial teórico, sendo subdividido em quatro partes: a primeira (2.1) se volta ao empreendedorismo digital; a segunda (2.2) tem por foco as heurísticas e apresenta evolução histórica e as distintas correntes de pesquisa no campo, bem como aspectos de definição do que são heurísticas; a terceira (2.3) traz perspectivas sobre o ambiente e suas incertezas, racionalidade ecológica e a visão positiva sobre heurísticas. A última seção (2.4) apresenta a perspectiva de heurísticas enquanto métodos e apresenta as lacunas da literatura que serão detalhadas por este trabalho.

Em seguida, o capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada, tendo por seção inicial um panorama metodológico da pesquisa (3.1), seguido pela justificativa de escolha metodológica em relação com a exposição da questão de pesquisa (3.2). Em seguida, é apresentada a análise de *template* (3.3) e, finalmente, o detalhamento do *design* e execução da pesquisa (3.4).

O capítulo 4 apresenta os resultados e análises/discussões da pesquisa, inicialmente (4.1) expondo a estrutura do portfólio de heurísticas construído e, em seguida, uma análise de frequência (4.2) seguida da identificação de heurísticas (4.3). As outras seções do capítulo (4.4 a 4.7) abordam lacunas teórica exposta pela seção 2.4. O texto se encerra com a conclusão (capítulo 5), na qual também são expostas limitações desta pesquisa oportunidades de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está estruturado em quatro partes. A primeira (2.1) detalha o contexto desta pesquisa, abordando os temas do empreendedorismo digital e seu ambiente repleto de incertezas. Em seguida (2.2), uma introdução ao tema de heurísticas é oferecida ao se analisar a evolução histórica do campo desde o pós-guerra, a identificação das escolas de estudo predominantes na literatura e a definição de heurísticas utilizada por este estudo. A terceira parte deste referencial (2.3) se volta às contribuições das heurísticas (ou visão positiva de heurísticas) e ao papel da racionalidade ecológica nesta visão. Finalmente, a seção 2.4 oferece a perspectiva de heurísticas enquanto métodos de apoio à estratégia em organizações e um maior detalhamento sobre as lacunas teóricas abordadas por este estudo.

2.1. EMPREENDEDORISMO DIGITAL

2.1.1. Empreendedorismo Digital: definição, importância e evolução do campo

O Empreendedorismo Digital (ED) pode ser compreendido como um recorte do campo de estudos sobre o empreendedorismo tecnológico (GIONES; BREM, 2017), proximidade útil para compreender alguns de seus elementos. Tanto o empreendedorismo tecnológico quanto o ED são campos de estudo que tem atraído crescente atenção dada sua importância para o desenvolvimento econômico em diversos níveis (MOSEY; GUERRERO; GREENMAN, 2017; RATINHO et al., 2020; SHANE, 2004; SHEN; LINDSAY; XU, 2018). Este campo de pesquisa evoluiu a partir de campos mais consolidados: por um lado, a inovação tecnológica e, por outro, o empreendedorismo.

É conveniente entender o que o campo do ED apresenta de diferenciação quanto aos campos que lhe deram forma: Em comparação com o Empreendedorismo Tecnológico (ET), o empreendedorismo apresenta foco excessivo nos indivíduos, enquanto a inovação tecnológica, à época, se voltava para o P&D corporativo e o desenvolvimento de novos produtos (ou inovações) em organizações consolidadas. O ET busca unir essas duas perspectivas. Souza (2018), a partir de literatura da área (BAILETTI, 2012; CETINDAMAR; PHAAL; PROBERT, 2016; FERREIRA et al., 2016; GARUD; KARNØE, 2003; HARMS; WALSH, 2015), oferece uma distinção dos campos (vide Quadro 1, abaixo).

Quadro 1 - Diferenciando o empreendedorismo tecnológico dos campos de estudo sobre os quais se consolidou

EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
Criação de nova empresa como resultado da exploração da oportunidade empreendedora.	Exploração de oportunidades em estruturas organizacionais existentes.
É voltado para as atividades relativas a inovações de base tecnológica cujo objetivo é criar um novo negócio.	Engloba as atividades relativas a todos os tipos de inovação.
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO	EMPREENDEDORISMO
Fenômeno coletivo: diversos atores com habilidades distintas influenciam e são influenciados pela trajetória da tecnologia sobre a qual o empreendimento se baseia.	Foco em indivíduos e suas habilidades como líder, visionário, transformador, dentre outras.
Oportunidades demandam grandes habilidades tecnológicas e de gestão para serem exploradas.	Oportunidades podem ser exploradas com sucesso mesmo sem conhecimentos tecnológicos e de gestão.
É dependente de mudanças científicas e tecnológicas, sendo por elas influenciado e influenciando-as.	Pode ocorrer de forma independente à evolução científica e tecnológica.
Trata necessariamente da seleção e desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou ativos para gerar valor.	Pode ocorrer pela exploração de um mesmo produto/serviço ou ativo em outros contextos para gerar valor.

Fonte: Souza (2018)

O resultado final das ações de empreendedorismo tecnológico ou digital é a criação de empresas (BAILETTI, 2012) ou *startups*, definidas por este estudo como empresas nascentes cujo objetivo é trazer ao mercado seus produtos/serviços iniciais baseados em tecnologia, formar uma base de clientes e articular processos e procedimentos organizacionais a partir das expectativas de seus fundadores sob condições de extrema incerteza (KLOTZ et al., 2014; RIES, 2011; SOUZA, 2018). Esta definição aborda o tema da sustentabilidade – e não escalabilidade – como objetivo do negócio, bem como a substituição do princípio da escalabilidade absoluta pela perspectiva de satisfação da expectativa de seus fundadores. Essas alterações buscaram corrigir algumas distorções das definições de Blank e Ries (BLANK, 2013; RIES, 2011), englobando *startups* mais ou menos escaláveis, desde que aderentes à definição proposta. A literatura também atribui o nome de *New Technology Based Firms* (NTBF, ou Empresas Nascentes de Base Tecnológica - ENBTs) ou simplesmente *new ventures* às *startups* (KLOTZ et al., 2014; MOSEY; GUERRERO; GREENMAN, 2017; RANNIKKO et al., 2019; RATINHO et al., 2020).

Como exposto, Giones e Brem (2017) posicionaram o empreendedorismo digital como subtópico do empreendedorismo tecnológico (ET). Os autores perceberam a necessidade de uma definição mais granular que permitisse melhor compreensão do fenômeno e evolução do campo do ET como um todo. Para eles, o ET se divide em três subconjuntos: empreendedorismo tecnológico, empreendedorismo digital tecnológico e empreendedorismo digital (GIONES; BREM, 2017). Ao

empreendedorismo tecnológico, atribuem tecnologias baseadas em inovações disruptivas, geralmente *startups* criadas a partir de conhecimento científico de ponta gerado em universidades. Os *spinoffs* acadêmicos (SHANE, 2004) são o resultado deste tipo de empreendedorismo. No outro extremo há o empreendedorismo digital, caracterizado por novos produtos e serviços baseados na *internet*, na nuvem, cujo resultado são *startups* digitais conforme a definição deste estudo. Como meio termo entre ambos, há o empreendedorismo digital tecnológico, cujos exemplos podem ser os dispositivos *smart* e a Internet das Coisas (IoT, da sigla em inglês), que combinam tecnologias físicas e digitais (GIONES; BREM, 2017). Concluem os autores que estudar cada um dos três tipos em separado é importante devido à origem, dinâmica interna e trajetória específicas de cada um deles.

Há diversas outras definições para o empreendedorismo digital, como exposto pelo Quadro 2. Algumas provenientes da escola clássica do empreendedorismo (DAVIDSON; VAAST, 2010; GUTHRIE, 2014; HAIR et al., 2012; HULL et al., 2007; KRAUS et al., 2018; LE DINH; VU; AYAYI, 2018; SUSSAN; ACS, 2017), outras de áreas que estudam o empreendedorismo a partir de uma perspectiva mais próxima à inovação tecnológica ou à das tecnologias da informação (BELIAEVA et al., 2019; GIONES; BREM, 2017; SHEN; LINDSAY; XU, 2018; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). Nambisan (2017) se posiciona entre as duas escolas em seu estudo.

A partir do exposto, a definição de Empreendedorismo Digital adotada por este estudo será: a criação de novos produtos ou serviços a partir de novas tecnologias digitais ou do novo uso dado a tecnologias digitais existentes, com o objetivo de gerar uma empresa em ambientes de elevada mudança, incerteza, complexidade e ambiguidade (BELIAEVA et al., 2019; BENNETT; LEMOINE, 2014a, 2014b; GIONES; BREM, 2017; HAIR et al., 2012; RIES, 2011; SHEN; LINDSAY; XU, 2018; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). Aspectos como tamanho, recursos limitados, escalabilidade, dentre outros não serão abordados na definição por se tratar de condições de contorno que tendem a ser específicas a contextos/indústrias particulares e, portanto, pouco úteis ao avanço do conhecimento sobre o tema (KLOTZ et al., 2014; KRAUS et al., 2018).

Finalmente, é importante notar que os termos “*digital venture*”, “*digital enterprise*” ou “*digital business*” tem significado comum, na literatura, ao que este texto denomina *startup* ou *startup* digital.

Quadro 2 - Definições do Empreendedorismo Digital

DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDORISMO DIGITAL	AUTOR(ES)	P.
Subcategoria do empreendedorismo caracterizada pela digitalização de tudo ou quase tudo que seria físico em uma organização tradicional.	(HULL et al., 2007)	293
A busca por novas oportunidades apresentadas por novas tecnológicas de mídia e internet.	(DAVIDSON; VAAST, 2010)	8
Empreendedorismo no qual parte ou o todo do empreendimento se dá no ambiente digital.	(HAIR et al., 2012)	2
Criação de um novo negócio para produzir e gerar receita utilizando-se de produtos digitais em redes eletrônicas.	(GUTHRIE, 2014)	116
Interseção de tecnologias digitais e empreendedorismo.	(NAMBISAN, 2017)	1029
Novos produtos ou serviços baseados na internet, utilizando-se de infraestrutura para operação totalmente em nuvem e tendo tecnologia como um fator-chave.	(GIONES; BREM, 2017)	45
Inclui qualquer agente engajado em qualquer tipo de negócio – seja comercial, social, governamental ou corporativo – que se utilize de tecnologias digitais.	(SUSSAN; ACS, 2017)	66
Reconciliação do empreendedorismo tradicional com a nova forma de criação e execução de negócios da era digital.	(LE DINH; VU; AYAYI, 2018)	1
Novos negócios e a transformação de negócios existentes por meio da criação de novas tecnologias digitais ou de novos usos de tecnologias digitais existentes.	(SHEN; LINDSAY; XU, 2018)	1
Subcategoria do empreendedorismo caracterizada pela digitalização de tudo ou quase tudo que seria físico em uma organização tradicional, marcada pela venda de produtos ou serviços digitais em redes eletrônicas.	(KRAUS et al., 2018)	2
O processo de criação de uma startup digital como um novo negócio ou dentro de uma empresa estabelecida.	(ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019)	3
Criação de novos negócios ou transformação de negócios existentes por meio do desenvolvimento de tecnologias digitais novas ou pelo novo uso de tecnologias digitais existentes.	(BELIAEVA et al., 2019)	267

Fonte: autor.

Tem sido atribuída ao empreendedorismo digital crescente relevância a partir da literatura de diversas correntes (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019), sugerindo várias questões e frentes de pesquisa novas. Como exemplo, pode-se citar que em um intervalo de três anos houve diversos artigos tutoriais e/ou proponentes de agendas de pesquisa em grandes periódicos da área como: *Technological Forecasting & Social Change* (2 artigos), *Information Systems Journal* (2), *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* (2), *Entrepreneurship Theory and Practice* (1) e *Technology Innovation Management Review* (1) (ver Quadro 3).

Quadro 3 - Artigos tutoriais e/ou proponentes de agenda de pesquisa relativa à temática do empreendedorismo digital nos últimos anos

TÍTULO DO ARTIGO	PERIÓDICO	AUTORES/ANO
Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda.	TFSC	(ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019)
Digital academic entrepreneurship: The potential of digital technologies on academic entrepreneurship.	TFSC	(RIPPA; SECUNDO, 2019)
Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research.	ISJ	(STEININGER, 2019)
Digital Entrepreneurship.	ISJ	(SHEN; LINDSAY; XU, 2018)
Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem: A multilevel perspective.	IJEER	(BELIAEVA et al., 2019)
Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century.	IJEER	(KRAUS et al., 2018)
Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship.	ETP	(NAMBISAN, 2017)
Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda.	TIMR	(GIONES; BREM, 2017)

Fonte: autor.

O Quadro 3 foi construído com o recorte do empreendedorismo digital, enquanto quadros semelhantes para o empreendedorismo como um todo (RAMÍREZ; SÁNCHEZ-CAÑIZARES; FUENTES-GARCÍA, 2019) ou focados apenas em

economias emergentes (QUINONES; NICHOLSON; HEEKS, 2015) podem ser encontrados.

Ainda está em evolução a literatura sobre empreendedorismo digital (KRAUS et al., 2018; NAMBISAN, 2017; SHEN; LINDSAY; XU, 2018), e a evolução do campo pode ser caracterizada por três fases entre 1993 e 2019. 2020 é o primeiro ano da chamada quarta fase de pesquisas no campo (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). A Tabela 1 (abaixo) evidencia as três primeiras fases de pesquisa no ED.

Tabela 1 – Fases (eras) de desenvolvimento da pesquisa em empreendedorismo digital

Fase*	Anos	Disciplina dominante	Fase da Internet	Tópicos-chave de pesquisa
Economia da internet (15)	1993 a 2003	Gestão estratégica; Economia	Web 1.0	Criação de valor; papel da internet em cadeias de valor e modelos de negócio no contexto de grandes empresas
E-entrepreneurship (31)	2004 a 2012	Empreendedorismo	Web 2.0	Processo empreendedor e modelos de negócio empreendedores
Lean Revolution e a perspectiva de tecnologias digitais (87)	2013 a 2019	Ciências da informação; Empreendedorismo	Lean Revolution	Ecossistemas empreendedores; plataformas; inovação; métodos Lean e Agile

*Número de artigos entre parênteses

Fonte: Zaheer, Breyer and Dumay (2019)

A primeira fase teve por base os campos de pesquisa da economia e gestão estratégica. Seu foco foi a “primeira onda da internet”, baseada na digitalização de conteúdo, criação dos primeiros motores de busca e das primeiras *startups* (e.g.: eBay, Amazon e Yahoo!), com número de usuários digitais ainda pequeno no mundo (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). A Tabela 1 (à direita) mostra os tópicos principais de pesquisa nesta fase.

Na segunda fase a digitalização de processos substituiu a digitalização de conteúdo, envolvendo um número crescente de usuários, porém, ainda em computadores de mesa (desktops). Neste contexto nasceu a definição de *e-entrepreneurship* como subcategoria do empreendedorismo caracterizada pela digitalização de tudo ou quase tudo que seria físico em uma organização tradicional (HULL et al., 2007). A literatura base da segunda fase é o empreendedorismo e neste momento a visão de tecnologia começa a ser adicionada à pesquisa por estudos da área de Sistemas de

Informação, algo que será marcante na terceira fase. Nasceram, na segunda fase, o Facebook e outras redes sociais baseadas em *websites*.

A terceira fase traz uma “mudança excepcional” com a efervescência do empreendedorismo digital (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). O número de usuários atinge saturação em multitelas (e.g.: smartphones, tablets e televisores) e o foco de pesquisa se movimenta de indivíduos e NVTs (*New Venture Teams* ou equipes empreendedoras, tradução livre) para o ecossistema empreendedor. Nascem Uber e Airbnb e grandes indústrias passam a ser rapidamente modificadas por *startups* digitais.

Zaheer, Breyer e Dumay (2019) apontam para uma característica marcante da terceira fase, cujo impacto se estende para a quarta: “*Lean Revolution*”, conduzida por Steve Blank (BLANK, 2013) e seus colegas (BLANK; DORF, 2012; OSTERWALDER et al., 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; RIES, 2011). Esta revolução combinou métodos ágeis de desenvolvimento de *software* com processos intensos em experimentação e iteração. O resultado permitiu a rápida criação de conceitos de modelo de negócios que incorporassem colaboração iterativa e reduzissem riscos no ED. Acadêmicos também se envolveram, nesta fase, na discussão sobre tais métodos (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). Os autores afirmam ainda que esta etapa abriu a perspectiva de estudar temas clássicos dentro do empreendedorismo sob a lente de métodos.

Finalmente, a quarta fase do empreendedorismo digital – iniciada em 2020 - apresenta a demanda de maior relevância para a prática por meio de aproximação pesquisa-prática e geração de “*prescriptive outputs*” (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019), visto que o distanciamento entre a pesquisa e prática do empreendedorismo digital (NAMBISAN, 2017; SHEN; LINDSAY; XU, 2018; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019) impede a academia de apoiar os diversos agentes do ecossistema em suas ações e tomada de decisão nos níveis global mas também local, de granularidade menor.

2.1.2. Das incertezas ao VUCA: o ambiente do empreendedorismo digital

O foco primário da pesquisa sobre empreendedorismo é, há cerca de cem anos, a compreensão da natureza e das fontes de incerteza inseridas nos esforços empreendedores, bem como a compreensão de como as ações empreendedoras são realizadas em meio a tal incerteza (KIRZNER, 1979; KNIGHT, 1921; SCHUMPETER, 1934 apud NAMBISAN, 2017). No entanto, novas tecnologias digitais transformaram a natureza da incerteza inerente ao processo empreendedor e seus resultados, bem como transformaram o modo de lidar com tais incertezas (NAMBISAN, 2017). Conseqüentemente, essas mudanças causadas pela digitalização modificaram fortemente o modo como os empreendedores tomam decisões (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015).

Inúmeros autores falam de mudanças (V), incertezas (U), complexidades (C) e ambigüidades (A) no empreendedorismo em geral, empreendedorismo tecnológico e digital (BLANK, 2013; BODNER; SONG; SZULANSKI, 2019; KRAUS et al., 2018; NAMBISAN, 2017; ROULEAU, 2005; SARASVATHY, 2001; SHEN; LINDSAY; XU, 2018; SULL; EISENHARDT, 2015). Porém, muitas vezes os termos são usados de modo sobreposto e/ou erroneamente análogo, o que causa dificuldades de compreensão e riscos para encontrar uma resposta adequada aos desafios que cada uma dessas características do ambiente – ou letras do acrônimo – representam (BENNETT; LEMOINE, 2014a).

Portanto, esta seção explorará o conceito de incerteza e seus conceitos derivados de modo a obter uma tipologia mais precisa em torno do *framework* VUCA. Antes de expor tal *framework*, contudo, é feita uma exposição sobre como diferentes autores lidam com o conceito de incertezas e aspectos associados.

Sull e Eisenhardt (2015) tratam das dificuldades dos ambientes complexos – como o ambiente do empreendedorismo digital. Para os autores, complexidade se revela quando um sistema técnico, social ou natural apresenta múltiplas partes com alta interdependência entre si e padrão de mudança imprevisível e frequente. Logo, tratam de modo agregado a complexidade (C), imprevisibilidade (U) e mudança (V). Bodner et al (2019) constroem sobre o trabalho de Eisenhardt e tratam dos desafios da mudança dinâmica e veloz do ambiente (V), tendo por base a complexidade (C).

Sarasvathy (2001), por sua vez, descreve o contexto do empreendedor como um ambiente dinâmico, não-linear e ecológico. O dinamismo se relaciona com a

mudança (V), a não-linearidade com imprevisibilidade (U) e ambiguidade (A), e a perspectiva ecológica, embora traga um pouco de ambos, relaciona-se mais com a perspectiva da complexidade de agentes e interações (C). Blank (2013), por sua vez, foca nos aspectos da imprevisibilidade (U) e da mudança rápida (V) do ambiente do empreendedorismo digital.

Finalmente, autores que adotam uma perspectiva mais clássica e próxima ao *mainstream* da pesquisa em empreendedorismo/empreendedorismo digital (KRAUS et al., 2018; NAMBISAN, 2017) apontam seu foco para o termo incerteza – claramente para manter-se na tradição *Kirneziana/Schumpeteriana* da pesquisa em empreendedorismo. No entanto, embora atribuam o nome “incertezas”, tratam também das necessidades de mudança rápida (V), dificuldades de tomada de decisão devido à ambiguidade (A), imprevisibilidade e não-linearidade (U) e complexidade (C) das intrincadas relações entre múltiplos agentes no campo do empreendedorismo (KRAUS et al., 2018; NAMBISAN, 2017).

Logo, faz-se necessário utilizar um *framework* mais preciso para compreender o ambiente, sob pena de prejudicar a resposta dos praticantes (BENNETT; LEMOINE, 2014a, 2014b). Para sanar esta demanda, o exército americano criou o acrônimo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*), termo que em aproximadamente 20 anos tornou-se um *buzzword* nos mais variados ambientes gerenciais (BENNETT; LEMOINE, 2014a, 2014b).

Com tal difusão nasceram também riscos oriundos de um mau uso do VUCA, como: 1) a perspectiva de que em um ambiente VUCA não há nada a fazer em termos de estratégia e planejamento (BENNETT; LEMOINE, 2014a); 2) o risco de acreditar que as oportunidades que emergem do mundo VUCA podem ser capturadas sem uma compreensão correta do que significam os desafios próprios de cada letra e, conseqüentemente, as distintas formas de agir diante da V, U, C e A (BENNETT; LEMOINE, 2014b).

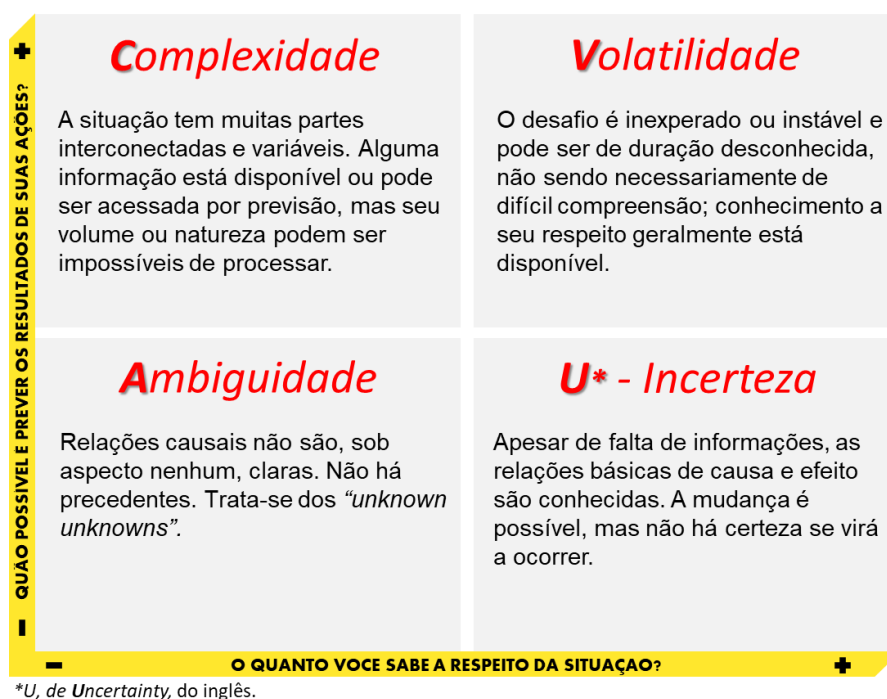
De modo a evitar tais armadilhas, Bennet e Lemoine (2014b) apontam um caminho de compreensão do ambiente para, em seguida, escolher um melhor curso de ação:

“A não ser que os líderes se tornem aptos a identificar os desafios únicos apresentados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, não conseguirão capturar oportunidades [deste ambiente] (...). Cada um dos quatro [V,

U, C e A] é um fenômeno distinto que requer igualmente distintas respostas (...). Se VUCA for visto como algo genérico, inevitável e insolúvel, os líderes não tomarão ações e falharão ao resolver um problema atual. Ou ainda, se os líderes efetuarem uma leitura incorreta do ambiente e se prepararem para o desafio errado, vão falhar no direcionamento de recursos e fracassar igualmente (p.312, tradução livre³).”

Logo, os autores propõem um *framework* para melhor compreensão de cada um dos quatro fenômenos representados por VUCA (ver Figura 1,), indicando a natureza de cada fenômeno, oferecendo um exemplo ilustrativo e abordagens para efetivamente agir diante de cada um dos quatro tipos (BENNETT; LEMOINE, 2014a, 2014b).

Figura 1 - Distinções internas ao framework VUCA



Fonte: Bennet e Lemoine (2014a), tradução livre.

³ O trecho original é: “Until leaders become able to identify the unique challenges presented by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, they will not be positioned to seize the opportunities promised by the aforementioned optimists. This is because volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity all require their own separate and unique responses. Each of the four is a distinct phenomenon with equally distinct appropriate responses that require different—and possibly difficult to reallocate—investments. Leaders face a pair of problems: If VUCA is seen as general, unavoidable, and unsolvable, leaders will take no action and fail to solve an actual problem. Alternatively, if leaders misread the environment and prepare for the wrong challenge, they will misdirect resources and fail to address the actual problem”.

As dimensões expostas pela Figura 1, embora distintas, podem se sobrepor e mesmo resultar de combinações entre si como, por exemplo, a adição da impossibilidade de estabelecer relações de causa e efeito (incerteza) a uma situação complexa somada à volatilidade como um acelerador que aprofunda camadas de complexidade e incerteza. Ambos formam ambiguidade absoluta, agravando ainda mais o risco dos gestores não tomarem ação alguma (GIONES; BREM; BERGER, 2019). Os autores propõem um detalhamento do *framework* VUCA proposto por Bennet e Lemoine (2014a, 2014b) como modo de tomar decisão no ambiente VUCA. Sua proposta tem por base dois passos: 1) Decifrar as fontes da turbulência na tomada de decisões usando o VUCA, isto é, identificar a fonte do desafio por meio de um desmembramento mais detalhado da realidade e 2) preparar, com base em cada fenômeno (V, U, C e A) uma resposta apropriada de curto e/ou longo prazo (GIONES; BREM; BERGER, 2019).

2.2. HEURÍSTICAS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, CORRENTES DE PESQUISA E DEFINIÇÕES

Em ambientes VUCA, como o do Empreendedorismo Digital, empreendedores digitais demandam abordagens de apoio à sua tomada de decisão e posterior ação (GHEZZI, 2020; NAMBISAN, 2017; SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). Heurísticas apresentam importante potencial de contribuição com os desafios da tomada de decisão em ambientes semelhantes – como será exposto em maiores detalhes adiante – e, portanto, são uma abordagem de apoio ao campo da tomada de decisão empreendedora e, de modo mais amplo, ao campo de estudos sobre tomada de decisão em ambientes de incerteza (ou VUCA).

Contudo, a compreensão das heurísticas, bem como seu significado e evolução dos temas de pesquisa associados apresenta confusões e incompreensões na literatura (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; CHOW, 2015; SHAH; OPPENHEIMER, 2008), motivo pelo qual esta seção trará uma visão histórica, seguida pelas correntes principais de pesquisa sobre heurísticas, até atingir a definição escolhida por este estudo. Tal definição foi propositalmente deixada para a seção (2.2.3), ao final desta argumentação, visto que sua compreensão adequada demanda – especialmente para pesquisadores de outros campos - a compreensão dos itens 2.2.1 e 2.2.2.

2.2.1. Visão histórica: De Herbert Simon às três correntes atuais de estudo sobre heurísticas

A base teórica deste trabalho e o próprio construto denominado “heurísticas” – inicialmente originário das ciências computacionais – começaram a ser desenvolvidos nos anos 50, após a Segunda Guerra Mundial. Sua evolução se iniciou a partir da maior conexão entre os campos da psicologia experimental e dos modelos econômicos para tomada de decisão (GRIFFIN et al., 2013), conexão cujo objetivo foi explorar padrões de tomada de decisão que pudessem orientar decisões precisas em situações complexas do mundo real (GRIFFIN et al., 2013; SIMON, 1972).

Um dos primeiros passos – ao menos em perspectiva histórica – foi a proposição do conceito de racionalidade limitada (*Bounded Rationality*) em conjunto com a publicação de livro seminal sobre o comportamento administrativo (SIMON, 1947, 1955, 1956, 1957b; VUORI; VUORI, 2014), ambos por Herbert Simon, laureado com o prêmio Nobel. Antes de compreender a racionalidade limitada, contudo, é importante compreender a literatura com a qual Simon dialogava: o modelo racional clássico, ao qual este estudo atribuirá o nome de racionalidade clássica, lógico/probabilística ou orientada à otimização. Tal racionalidade, um dos fundamentos da microeconomia moderna, parte do pressuposto da “escolha racional” lógico-probabilística, segundo o qual a lógica é vista como mecanismo que fornece restrições de consistência em algo que se acredita, enquanto a probabilidade fornece restrições de consistência com relação ao grau com que se acredita (CHATER; OAKSFORD, 2013). Assim, a lógica e a probabilidade são os balizadores de uma tomada de decisão racional.

Segundo o modelo da escolha racional, o indivíduo decisor busca maximizar a utilidade esperada por meio da avaliação de atratividade de uma opção dada (GRIFFIN et al., 2013). Tal avaliação é feita pela análise da probabilidade de cada resultado possível de uma decisão, bem como da combinação da probabilidade de ocorrência com a utilidade (valor) de cada resultado possível. Assim, continuam Griffin et al (2013), o ator racional realiza uma escolha (i.e., tomada de decisão) com base na probabilidade ponderada de utilidade ótima, ou da maximização de utilidade. Sempre utilizando princípios da lógica e da probabilidade.

Simon propõe uma perspectiva diferente ao afirmar que uma racionalidade voltada para a otimização/busca de decisões ótimas é algo irreal em sistemas vivos (ou mundo real), dado que o agente tomador de decisão é limitado em sua racionalidade (*boundedly rational*). Simon criticava a teoria econômica clássica e o modelo de agentes racionais ou escolha racional afirmando se tratarem de “teoria dedutiva” sem “quase nenhum contato com dados empíricos” (SIMON, 1957b, p. 254). Logo, propôs um “*framework* que acomodasse tanto os elementos racionais da escolha enfatizados pelos economistas quanto os elementos não-racionais aos quais psicólogos e sociólogos comumente preferem voltar sua atenção” (SIMON, 1957b, p. 274), o que originou as teorias da racionalidade limitada.

Uma possível definição de racionalidade limitada (*Bounded Rationality*) pode ser construída a partir da afirmativa clássica de Simon: “*The human behavior is intendedly rational, but only limitedly so*” (SIMON, 1957a, p. xxiv). A racionalidade limitada proposta por Simon aborda uma escolha que é sim racional, mas que leva em conta as limitações cognitivas do tomador de decisão tanto em termos de seu conhecimento quanto em termos de suas limitações (“capacidade computacional”) para considerar todas as alternativas disponíveis bem como as consequências de cada alternativa. O autor afirma:

“Teorias de racionalidade limitada são teorias de tomada de decisão e escolha que assumem o desejo do tomador de decisão de atingir certas metas por meio do uso de sua mente tão bem quanto possível para atingir tal fim; mas teorias que também levam em conta no processo de decisão as capacidades da mente humana” (SIMON, 1990a, p. 17).

Ou seja: o ator busca racionalmente tomar decisões corretas. Entretanto, não apresenta meios para seguir os princípios da racionalidade clássica.

Simon (1972) compreende racionalidade como um estilo de comportamento apropriado para atingir determinados objetivos dados os limites impostos pelas condições e restrições do meio no qual tal comportamento se dá. Logo, sua proposta é revolucionária ao voltar sua atenção às condições e restrições do tomador de decisão. Com efeito, a racionalidade limitada leva em conta o acesso – geralmente restrito – à informação e os limites cognitivos do decisor, bem como a complexidade e o contexto do ambiente no qual o decisor se encontra (SIMON, 1966). Gerd Gigerenzer, um dos mais destacados seguidores de Simon, propõe uma perspectiva de racionalidade sobre o julgamento humano não a partir das leis da lógica e da

probabilidade, e sim a partir de como o julgamento se dá em ambientes reais (GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999).

Portanto, Simon (1990a) indica a substituição de critérios de otimização lógico-probabilísticos por critérios satisfatórios, ou heurísticas, sendo este o caminho possível para apoio à tomada de decisão em contextos complexos. Gigerenzer e Todd (1999), por sua vez, adicionam à defesa das heurísticas que sua função não é exatamente a de coerência lógica ou probabilística. Afirmam os autores: “Em vez disso, sua função é fazer inferências razoáveis, adaptativas, sobre a realidade social e física do mundo dados tempo e conhecimento limitados” (GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999, p. 22).

Será demonstrado em mais detalhes na seção 2.3 que a literatura sobre heurísticas avançou a ponto de evidenciar que em situações de incerteza, mesmo caso o ser humano não fosse racionalmente limitado, as heurísticas ainda assim podem oferecer melhores resultados do que modelos complexos de racionalidade clássica (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Feita essa ressalva para evidenciar que a literatura recente avançou para além do conceito de heurísticas como alternativa somente à racionalidade limitada, convém seguir a perspectiva histórica dos estudos de heurísticas.

Nos anos 70, entre os primeiros estudos de Simon e as primeiras publicações de Gigerenzer, nasceu outra importante corrente de estudos sobre heurísticas: o chamado *heuristics-and-biases program* (H&B), ou programa de estudo sobre Heurísticas e Vieses. Contrariamente à visão de Simon sobre heurísticas enquanto estratégias efetivas para resolver problemas pouco estruturados (*ill-structured problems*) no mundo real, Amos Tversky e Daniel Kahneman usaram o termo heurísticas para designar julgamentos que violassem as leis da lógica, probabilidade ou outros *benchmarks* da denominada “escolha racional” (ARTINGER et al., 2015). A visão dos dois pesquisadores, pais fundadores do H&B, influenciou profundamente o campo da tomada de decisão, levando Daniel Kahneman a ser laureado com o prêmio Nobel de economia em 2002.

Para Tversky e Kahneman (1974), o uso de heurísticas enquanto atalhos universais leva a erros sistemáticos – ou vieses, e o caminho para a tomada de decisão seria aplicar modelos baseados na lógica e na probabilidade. Ou, como correntes de

pesquisa *behavioristas* que seguiram o H&B, deve-se remover os vieses do processo de tomada de decisão (e.g.: KAHNEMAN; LOVALLO, 1993; LOVALLO; SIBONY, 2018; SIBONY; LOVALLO; POWELL, 2017). A contribuição destes e outros desdobramentos do H&B é vasta. Para mais detalhes de algumas dessas contribuições bem como compreensão das três grandes frases do H&B, ver Griffin et al (2013).

O H&B compreende que o julgamento humano geralmente utiliza atalhos mentais que tornam a tomada de decisão rápida e fácil – assim como Simon, Gigerenzer e seus seguidores afirmam. A diferença, contudo, é que o H&B compreende tais atalhos como propensos a erros sistemáticos (GRIFFIN et al., 2013). Tal diferença é marcada no nome do programa, que mesclou inseparavelmente o termo heurística ao termo viés – sendo este carregado de valor negativo (GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999). Viés – ou *bias* – pode ser compreendido como o desvio sistemático da racionalidade – ou mesmo irracionalidade – no julgamento e tomada de decisão (GRIFFIN et al., 2013; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; ZHANG; CUETO, 2017).

Embora Tversky e Kahneman tenham reconhecido que heurísticas podem acertar ou falhar, seus resultados geralmente indicavam um tipo de falácia atribuída ao uso de uma heurística (GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999). A perspectiva do H&B é pessimista em relação às heurísticas ao afirmar que pessoas comuns usam pouca informação e pouca cognição na tomada de decisão, sendo amplamente incapazes de estimar probabilidades e riscos. E para os autores do H&B, mesmo entre tomadores de decisão experientes – os *experts*, o cenário pessimista do uso de heurísticas não apresenta grandes diferenças se comparado às pessoas comuns (GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999).

Assim, Tversky e Kahneman seguiram firmemente os modelos de escolha racional ao propor que as regras da probabilidade e da lógica definem os melhores caminhos para tomada de decisão, negando lógicas de simplificação da busca de dados ou de restrição da capacidade computacional enquanto caminhos suficientes para a tomada de decisão (GRIFFIN et al., 2013). Com efeito, o H&B afirmou que a tomada de decisão intuitiva – ou não lógico/probabilística – não era racional seguindo uma

racionalidade limitada (*bounded rationality*) como proposto por Simon, mas completamente irracional⁴ (GRIFFIN et al., 2013).

Embora o estudo de vieses que se seguiu ao H&B tenha atraído atenção também no campo do empreendedorismo (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015; ZHANG; CUETO, 2017), esta pesquisa opta por desconsiderar tal perspectiva ao escolher como mais adequadas abordagens positivas do uso de heurísticas, mais bem detalhadas adiante.

Ao analisar a literatura, há pontos de suporte para tal decisão de rejeitar as perspectivas de H&B no que diz respeito às heurísticas, especialmente no contexto do empreendedorismo / empreendedorismo digital. Por um lado, há um grande número de estudos que evidenciam como empreendedores utilizam mais heurísticas/vieses em seu processo de tomada de decisão do que não empreendedores (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015). Com efeito, sabe-se que o empreendedorismo implica decisões tomadas em termos de Heurísticas e Vieses (BUSENITZ; BARNEY, 1997; GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018), comumente em um contexto computacionalmente intratável (MITCHELL et al., 2007) dada a grande presença de complexidade e incerteza no processo decisório. Intratabilidade computacional que torna impossível a tomada de decisão seguindo a racionalidade clássica (BETTIS, 2017). Este argumento é mais claro no contexto do Empreendedorismo Digital, dado seu ambiente ainda mais complexo, incerto e mutável (NAMBISAN, 2017).

Outro ponto de suporte a tal decisão de rejeitar a corrente do H&B provém da pergunta: se vieses são ruins e implicam irracionalidade, como empreendedores viesados criaram tantas companhias maravilhosas? Este questionamento persiste sem resposta mesmo na literatura fortemente influenciada pelo H&B (ZHANG; CUETO, 2017). Logo, o “grande debate da racionalidade” a respeito das Heurísticas

⁴ A tradução livre aqui feita implica perda de força linguística, motivo pelo qual o trecho abaixo contém a citação direta de Griffin et al (2013, p. 326): *“Kahneman and Tversky took a radical step: They proposed that the rules of probability, which define the rational “best guess” about outcomes, are not natural or intuitive methods of assessing degrees of belief or likelihood. Furthermore, they implied, simplifying the search set or restricting the number of computations was not enough to rescue the rationality assumptions. (...) In other words, “intuitive” judgment is not boundedly rational, but not rational at all.”*

e Vieses, cujo objetivo é compreender se ambos devem ser vistos de modo positivo ou negativo, ainda persiste (ZHANG; CUETO, 2017).

Há inclusive evidência de que os vieses apresentam papel importante no empreendedorismo, e que decisões baseadas na estatística e na probabilidade – como proposto pelo programa H&B – não beneficiam o comportamento ou a performance dos empreendedores (ZHANG; BIJ; SONG, 2020). Finalmente, há estudos sobre a combinação de vieses e heurísticas que apresentam melhor performance do que previsões “não-enviesadas” (EHRIG; SCHMIDT, 2021).

Em suma, esta argumentação aponta na direção do que Shepherd, Williams e Patzelt (2015) indicam, ao fim de sua revisão de literatura, como oportunidade de pesquisa necessária para o avanço do campo de tomada de decisão empreendedora:

“à medida que pesquisas futuras revelem os benefícios advindos das heurísticas, devemos nos preocupar menos com os vieses e focar mais em quando usar heurísticas e como atores desenvolvem, aprendem, adaptam e comunicam heurísticas” (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015, p. 32).

Como será exposto adiante (especialmente na seção 2.3.3), os benefícios estão claros e há indícios de concordância da literatura sobre o tema (WENZEL; STJERNE, 2021), levando à necessidade de foco em heurísticas como apoio à tomada de decisão no empreendedorismo.

Diferentemente do H&B, as visões positivas relativas ao uso de heurísticas têm mostrado potencial para apoiar na solução de problemas pouco estruturados – *ill-structured problems* conforme proposto por Simon (1956) – ou complexos, inclusive com resultados superiores a abordagens complexas de tomada de decisão (ARTINGER et al., 2015; BINGHAM; EISENHARDT, 2014; BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007; DAVIS; EISENHARDT; BINGHAM, 2009; LOOCK; HINNEN, 2015; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). De fato, a literatura de heurísticas contradiz a lógica de racionalidade clássica ao afirmar que se deve buscar soluções simples para problemas complexos, e não o contrário, como é o padrão geral de comportamento nesses ambientes (SULL; EISENHARDT, 2015).

Tais visões positivas sobre heurísticas seguem as perspectivas de Simon e Gigerenzer e são compreendidas pela literatura como a visão positiva sobre heurísticas (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; GIGERENZER, 2008; GILBERT-

SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; LOOCK; HINNEN, 2015), em contraposição à visão de heurísticas como indutoras de vieses e erros proveniente dos estudos de Tversky, Kahneman e seguidores do H&B. Com efeito, Gerd Gigerenzer teve papel chave em reviver o interesse na visão positiva de Simon sobre as heurísticas (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; GIGERENZER, 2008; VUORI; VUORI, 2014).

A corrente de estudos sobre heurísticas iniciada por Gigerenzer ficou conhecida como abordagem rápida e frugal (*fast-and-frugal approach*) de heurísticas. O nome “abordagem rápida e frugal” constrói sobre a visão de Newell e Simon (1972), para os quais as heurísticas são atalhos cognitivos úteis para situações nas quais o tempo, a informação e a capacidade de processamento são limitados, permitindo ao decisor focar a atenção no que é mais relevante. Rápidas e frugais por processar menos informação (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019), constituindo mecanismos simples e inteligentes cujo uso apresenta sim racionalidade (GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999), embora uma racionalidade distinta da clássica, chamada ecológica.

Gigerenzer e Gaissmaier (2011) somam ao exposto criticando a perspectiva das abordagens racionais clássicas por funcionarem apenas em pequenos mundos (“*small worlds*”) onde toda a informação está disponível e todas as possibilidades de escolha e resultados podem ser identificadas. No mundo real (“*large worlds*”), essas premissas falham e, conseqüentemente, a racionalidade clássica (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011).

Assim, a abordagem rápida e frugal compreende heurísticas como úteis ferramentas adaptativas da mente humana, muitas vezes mais precisas do que algoritmos complexos, uso intensivo de informação ou lógicas de racionalidade clássica (ARTINGER et al., 2015; BINGHAM; EISENHARDT, 2014; GIGERENZER, 2008; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Tais afirmativas são feitas dado um contexto complexo/incerto, com pouca informação e/ou restrição severa de tempo e recursos. Em ambiente semelhante, há evidências que enfatizam as heurísticas como a única abordagem possível dado que abordagens de

racionalidade clássica são inviáveis - computacionalmente intratáveis (BETTIS, 2017).

Com efeito, o papel do contexto é fundamental na perspectiva positiva do uso de heurísticas, e tal papel deu origem ao construto denominado “racionalidade ecológica”. Isto é: a racionalidade das heurísticas não é lógico-probabilística, e sim ecológica. A seção 2.3.2 trará mais detalhes sobre a racionalidade ecológica, mas, de modo simplificado, este conceito determina que o sucesso de uma heurística está ligado à qualidade de seu ajuste (*fit*) ao ambiente específico no qual é aplicada (ARTINGER et al., 2015; BINGHAM; EISENHARDT, 2014; GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999).

Em suma, a perspectiva de Gigerenzer e colegas soma-se à de Tversky e Kahneman como a segunda das três correntes a respeito do estudo de heurísticas (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2014), sendo a pioneira em retomar a visão positiva de heurísticas proposta por Simon.

Há ainda uma terceira corrente de pesquisa no que diz respeito às heurísticas, desenvolvida a partir da visão positiva sobre heurísticas e profundamente influenciada pelos trabalhos de Simon e Gigerenzer: trata-se do programa de estudos em torno de heurísticas então chamadas “Regras Simples” (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014), conduzido por Kathleen Eisenhardt, Christopher Bingham e colegas. Enquanto Gigerenzer e as Heurísticas Rápidas e Frugais se desenvolveram a partir do campo da psicologia, seguindo geralmente uma abordagem positivista, a perspectiva das Regras Simples teve origem na inovação e desenvolvimento de produto, seguindo para o estudo de processos de estratégia em uma visão menos positivista (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; STINGL; GERALDI, 2021).

O programa de Regras Simples (RS) afirma que as heurísticas são a essência da estratégia, especialmente em mercados imprevisíveis nos quais oportunidades são numerosas, rapidamente mutáveis e repletas de incerteza (BINGHAM; EISENHARDT, 2008). Sull e Eisenhardt (SULL; EISENHARDT, 2012, p. 8) afirmam que regras simples são o “coração pulsante da estratégia”.

No contexto da imprevisibilidade, rápida mudança e complexidade dos mercados, Eisenhardt e Sull (2001) afirmam ao concluir um dos primeiros estudos da corrente

de RS: “Quando os negócios se tornam complicados, a estratégia deve ser simples” (EISENHARDT; SULL, 2001, p. 116).

O artigo mais citado em termos da visão positiva de heurísticas é um estudo de Bingham e Eisenhardt a respeito da perspectiva das Regras Simples (LOOCK; HINNEN, 2015). Tal artigo (BINGHAM; EISENHARDT, 2011) aborda a racionalidade estratégica de heurísticas e posiciona o uso de heurísticas no contexto organizacional e não apenas individual como era então predominantemente exposto por Gigerenzer e colegas. Talvez por influência do programa de RS, o próprio Gigerenzer e seus colegas se aproximaram da visão de heurísticas em organizações em relevante revisão de literatura sobre o tema (ver Artinger et al, 2015). Em suma, B&E apontam que empresas aprendem um portfólio de heurísticas que é crucial para capacitar os gestores a conjugar precisão, velocidade, estrutura e improvisação na captura de oportunidades em ambientes altamente incertos e mutáveis (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

O programa de estudos sobre Regras Simples, afirmam Bingham e Eisenhardt (2014), teve início com o interesse de seus pesquisadores líderes sobre a inovação sistemática em produtos, momento no qual foi percebido que executivos altamente capazes de desenvolver novos produtos usavam o que Brown e Eisenhardt (1997) denominaram, à época, “semiestruturas” de apoio à decisão.

De modo mais detalhado, pode-se dizer que, dado um ambiente VUCA, Brown e Eisenhardt (1997) descreveram a relação entre performance e o grau de estruturação/robustez no processo decisório como uma curva U invertida (BROWN; EISENHARDT, 1997) na qual a máxima performance se apresentava em um equilíbrio entre alta estruturação e ausência de estruturas: daí a importância de tais “semiestruturas”.

Tais semiestruturas permitiam às organizações se posicionar no “limite do caos”, em um equilíbrio de estruturação que permitia ao mesmo tempo eficiência - via repetibilidade - e flexibilidade - via adaptação em tempo real e improvisação (BINGHAM; EISENHARDT, 2014). Anos depois, Eisenhardt retomou o tema de modo didático ao afirmar que o problema de grandes companhias é que geralmente apresentam regras demais, nunca “de menos”, enquanto empreendedores geralmente apresentam pouquíssimas regras ou regra nenhuma (BODNER; SONG;

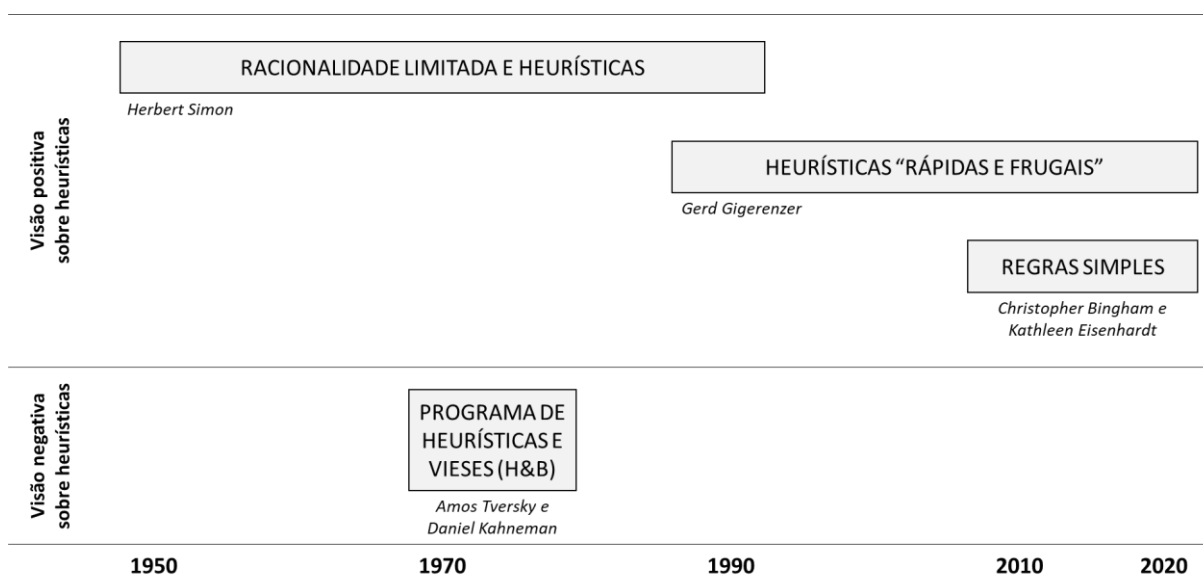
SZULANSKI, 2019). Cada qual, portanto, em um dos extremos da curva em U invertida supracitada. Ao passo que, em ambientes complexos, pode-se trabalhar melhor na tomada de decisão ao utilizar algumas regras que sejam “simples, boas, não muitas e nem poucas” (BODNER; SONG; SZULANSKI, 2019, p. 361).

A corrente de Regras Simples progrediu, a partir daí, da inovação em produto para a perspectiva de processos da estratégia, bem como da perspectiva de semiestruturas para heurísticas, então denominadas Regras Simples (BINGHAM; EISENHARDT, 2014).

Por fim, é importante afirmar que as Regras Simples evoluem por meio de processos complexos (ARTINGER et al., 2015) de geração, articulação, compartilhamento e aplicação (ATANASIU, 2021). Sull e Eisenhardt (2012), por sua vez, descrevem contínuos movimentos de adição, detalhamento, simplificação e substituição de RS para obter um portfólio de RS que constitua o “coração pulsante” da estratégia na organização. Ou seja: deve-se ter o cuidado de não simplificar a complexidade das Regras Simples. Neste sentido, os estudos de Kazakova e Geiger (2015, 2016) oferecem uma discussão evidenciando os elementos da chamada “complexidade das Regras Simples”.

Finalmente, pode-se afirmar que desde Simon há uma visão positiva de heurísticas que facilitam a tomada de decisão especialmente em contextos de elevada incerteza, complexidade, informação limitada e mudança veloz (ARTINGER et al., 2015; BINGHAM; EISENHARDT, 2014; GIGERENZER, 2014). Como expoentes de tal visão positiva encontram-se os programas de estudo sobre Heurísticas Rápidas e Frugais e sobre heurísticas enquanto Regras Simples.

Figura 2 - Visão histórica sobre as três correntes de pesquisa sobre heurísticas



Fonte: autor.

A Figura 2 oferece uma perspectiva histórica simplificada do campo, como apoio à compreensão do que foi exposto nesta seção. Nela, estão mostrados os programas de pesquisa principais do estudo de heurísticas, seu posicionamento no tempo e a visão predominante que apresentam sobre heurísticas (i.e.: positiva ou negativa). Importante notar que o posicionamento temporal exposto é didático, aproximado, fazendo referência ao período mais produtivo de cada corrente.

As seções posteriores oferecerão maior detalhamento (e.g., definições, performance de heurísticas, dentre outras) sobre as correntes de estudo de Heurísticas Rápidas e Frugais e Regras Simples. Antes, contudo, uma visão final e comparativa sobre as três correntes será exposta na seção 2.2.2.

2.2.2. Distinção entre as correntes de estudos sobre heurísticas e os problemas canônicos que cada uma aborda

Uma visão comparativa que possa distinguir as três correntes de estudos expostas é importante, dado que exemplares de uma confusão entre as perspectivas de heurísticas é presente – e até comum – na literatura sobre o tema. Como exemplo, pode-se citar o artigo de Vuori e Vuori (2014) publicado no *Strategic Management Journal* e então rebatido por Bingham e Eisenhardt (2014), cujo propósito foi sanar tal confusão e proporcionar uma comparação mais precisa entre as três correntes originárias dos estudos de Simon.

Para isso serão expostas convergências e divergências entre as correntes de pesquisa sobre heurísticas, bem como exemplos de heurísticas que possam apoiar

a compreensão. Finalmente, uma discussão sobre os problemas canônicos de cada corrente será apresentada.

As três correntes de pesquisa sobre heurísticas convergem ao afirmar que heurísticas são atalhos cognitivos que permitem aos indivíduos simplificar o processamento cognitivo, focar a atenção e decidir de modo mais rápido (BINGHAM; EISENHARDT, 2014). Diferem, entretanto, em termos da perspectiva sobre (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2014):

- Heurísticas universais, sistêmicas, inatas, comuns entre todos os indivíduos ou heurísticas únicas, idiossincráticas, que variam entre indivíduos;
- Heurísticas desenvolvidas pela evolução e neurobiológicas em sua origem ou heurísticas desenvolvidas pela aprendizagem direta, cultivadas pela experiência e culturais em sua origem;
- Heurísticas automáticas, empregadas inconscientemente ou heurísticas conscientes, empregadas deliberadamente;
- Heurísticas positivas ou heurísticas negativas em termos de sua relação com a performance no processo de tomada de decisão.

Quanto à distinção entre heurísticas universais ou únicas, e automáticas ou conscientes, tanto o programa de Heurísticas e Vieses quanto o de Heurísticas Rápidas e Frugais tem por foco predominante em heurísticas universais e automáticas (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2014). A noção de heurística universal se assemelha à de heurística inconsciente (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014) ou inferencial (CHOW, 2015), isto é: heurísticas desenvolvidas na evolução humana, que são empregadas sem que se saiba, imunes à experiência e sistêmicas (comuns entre todos).

Como exemplos de heurísticas universais e automáticas, sendo essas neurobiológicas em sua origem e inatas a todo o ser humano, pode-se citar a heurística *satisficing*⁵ (SIMON, 1955), empregada para encontrar uma solução boa o

⁵ De difícil tradução para o português, o termo foi mantido em inglês. Indica, em português, algo semelhante ao processo (*ing*) de encontrar algo satisfatório (*satisfic*).

bastante, ou satisfatória, e não uma solução ótima que demandaria maximização segundo princípios da escolha racional.

A corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais estudam a arquitetura (estrutura) e performance de heurísticas (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002), sendo que um elemento definidor comum da arquitetura de Heurísticas Rápidas e Frugais são as regras de busca (*search rule*), de parada (*stopping rule*) e de decisão (*decision rule*) (ARTINGER et al., 2015; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Uma das características das Heurísticas Rápidas e Frugais é sua formulação altamente transparente (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002), algo facilitado pela descrição das regras citadas. Para a heurística *satisficing*, afirmam Artinger et al (2015), a regra de busca é definir um nível de desejo e buscar dentre objetos (pistas). A regra de parada é ativada quando se encontrar o primeiro objeto que atinja o desejo definido, seguida à regra de decisão que é escolher esse objeto.

Outro exemplo de heurística universal, neurobiológica/inata em sua origem e de uso automático é a heurística de reconhecimento, para a qual a regra de busca é procurar por um objeto reconhecido, seguida à regra de parada que é ativada quando se encontra um objeto reconhecido e, finalmente, a regra de decisão: uma inferência de que o objeto reconhecido tem o maior valor a respeito do critério de decisão adotado (ARTINGER et al., 2015). Um exemplo da heurística de reconhecimento se dá ao analisar a operação de comandantes experientes do corpo de bombeiros que, sob severa incerteza e pressão, utilizam-na com base no repertório de experiências anteriores para tomar boas decisões (KLEIN; CALDERWOOD; CLINTON-CIROCCO, 1986). Há ainda outros exemplos no estudo de Artinger et al (2015), como contagem (*Tallying*), estratégias lexicográficas e similaridade.

Por outro lado, as Regras Simples são heurísticas idiossincráticas (únicas, não universais), empregadas conscientemente e construídas por meio de aprendizagem individual e/ou coletiva, simplificação contínua e difusão social (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014). Não apresentam, portanto, origem neurobiológica, e sim cultural. São usadas em combinação com a improvisação para constituir a estratégia de uma organização (BINGHAM; EISENHARDT, 2014). Abaixo serão expostos exemplos de heurísticas que seguem tais características.

Um exemplo encontra-se no caso da América Latina Logística (ALL) relatado por Sull e Eisenhardt (2012). A ALL, companhia ferroviária brasileira, apresentava poucos recursos financeiros para inovação e crescimento e adotou quatro RS: 1) remover obstáculos para aumento da receita; 2) minimizar despesas iniciais; 3) oferecer benefícios no curto prazo; 4) reutilizar recursos existentes (SULL; EISENHARDT, 2012). Os autores informam que houve incremento na criatividade em termos de propostas de projetos de inovação e crescimento considerável de receita.

Outro exemplo é exposto por Sull e Eisenhardt (2015, p. 68) no que diz respeito à contratação: “ao contratar, misture nerds de Harvard com improvisadores de Chicago e depois balance”. Em outro contexto, de desenvolvimento de uma nova solução de pagamentos *online*, houve a demanda por priorizar quais seriam as opções de pagamento para os clientes. Como caminho de apoio à decisão foram utilizadas RS baseadas em facilidade e impacto para selecionar dentre possíveis soluções, a saber: 1) é possível concluir o pagamento em menos de cinco passos? 2) Houve mais de uma solicitação por essa solução na mesma forma de pagamento? (SULL; EISENHARDT, 2015).

Tais heurísticas (Regras Simples), embora posicionadas na terceira corrente de pesquisas sobre heurísticas (ver Figura 2), encontram-se na literatura há décadas. Manimala (1992), por exemplo, traz exemplos de tais heurísticas como: “Comece pequeno e torne-se grande organicamente” ou “Tecnologia primeiro, o restante virá”.

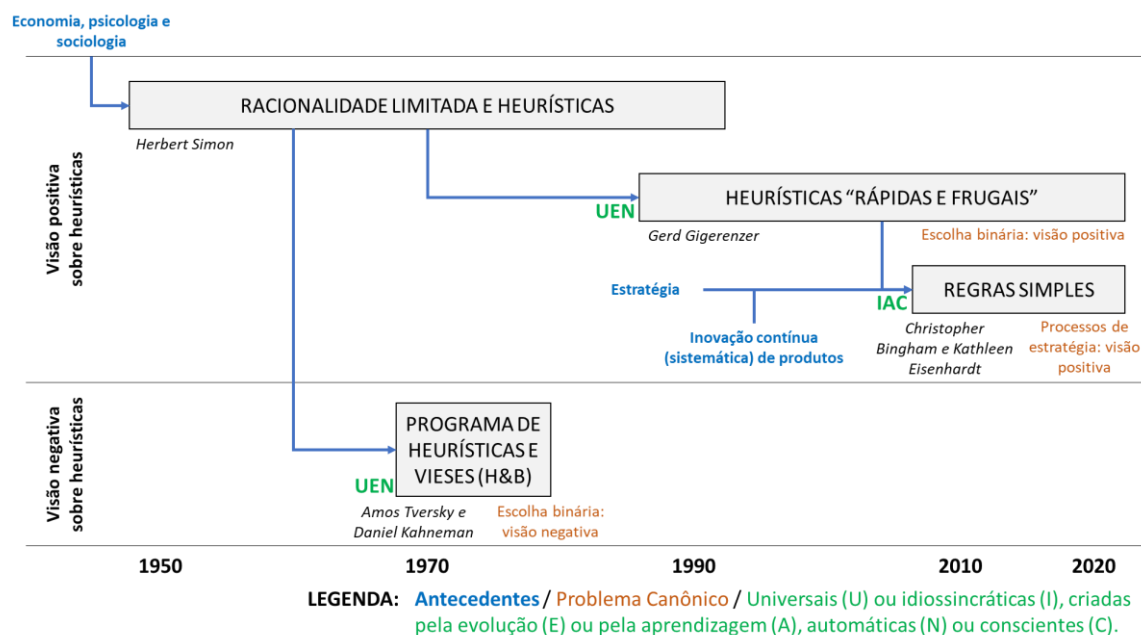
No que diz respeito à performance, mais detalhes serão oferecidos na seção 2.3, dado que há uma discussão extensa sobre o tema. De modo simplificado: para o H&B, heurísticas apresentam implicação predominantemente negativa sobre a performance, sendo preferíveis os modelos racionais clássicos. Já as perspectivas de Heurísticas Rápidas e Frugais e de Regras Simples apresentam relação positiva com a performance, mediada pela racionalidade ecológica.

É possível também expor a relação de cada programa com seus respectivos problemas canônicos de pesquisa. A corrente de Regras Simples aborda o problema canônico dos processos estratégicos de captura de oportunidades em um fluxo superabundante e mutável de oportunidades (BINGHAM; EISENHARDT, 2014) enquanto o programa de Heurísticas e Vieses tem por problema canônico uma

decisão binária, isto é: “x” ou “y”, sendo um deles uma resposta correta. Neste contexto de decisão binária, o H&B afirma que geralmente as pessoas se apoiavam erroneamente em heurísticas universais. De modo similar, o programa de heurísticas Rápidas e Frugais se desenvolveu focando em problemas binários com respostas corretas, embora tenha identificado heurísticas universais que orientavam tal processo de decisão de modo preciso (BINGHAM; EISENHARDT, 2014).

A Figura 3 constrói sobre a já exposta Figura 2, adicionando: i) os principais antecedentes de cada uma das três “escolas” de estudos em heurísticas, ii) qual problema canônico cada uma resolve e iii) com qual tipo de heurísticas cada escola, predominantemente, lida.

Figura 3 - Visão histórica sobre as três correntes de pesquisa sobre heurísticas com destaque para os antecedentes, problema canônico e tipo de heurísticas abordado



Fonte: autor.

Há também, naturalmente, pontos de divergência entre as escolas que seguem a visão positiva de heurísticas. A corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais, firmemente apoiada pela psicologia, tem características positivistas fortes (STINGL; GERALDI, 2021), buscando encontrar modelos formais de heurísticas que possam ser testados comparativamente a abordagens analíticas de escolha racional com as defendidas pelo H&B (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; GOLDSTEIN;

GIGERENZER, 2002; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Mais recentemente, dada a elevada transparência com a qual suas heurísticas descrevem um processo de tomada de decisão (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002), a perspectiva rápida e frugal tem almejado contribuir com heurísticas simples capazes de aperfeiçoar modelos complexos de aprendizagem de máquina (KATSIKOPOULOS et al., 2021). Esta corrente de pesquisa contribui fortemente para demonstrar – até mesmo com robustas demonstrações matemáticas – que heurísticas não são caminhos subótimos em ambientes de incerteza se comparadas às abordagens de racionalidade clássica. Pelo contrário: podem oferecer melhor performance mesmo se fosse possível utilizar modelos racionais clássicos (mais detalhes sobre performance serão expostos na seção 2.3).

Por outro lado, o estudo de heurísticas gerenciais – como a corrente de Regras Simples – nem sempre apresenta tais características positivistas ou os mesmos objetivos, voltando sua atenção para os processos de estratégia e tomada de decisão em organizações que lidam com ambientes VUCA (BINGHAM; EISENHARDT, 2014). Portanto, pesquisadores que adotam uma perspectiva positiva de heurísticas no contexto da gestão e das organizações devem reconhecer as diferenças das escolas e adaptar suas questões de pesquisa e metodologias de modo coerente (STINGL; GERALDI, 2021). Como exemplo, pode-se observar que o problema canônico da literatura proposta pela corrente de Eisenhardt e Bingham (isto é, processos de estratégia) demanda abordagens de pesquisa claramente distintas ao paradigma positivista da corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais embora, naturalmente, os resultados das duas correntes contribuam para o fortalecimento da visão positiva sobre heurísticas.

2.2.3. Definições de heurísticas e heurísticas enquanto métodos de apoio à tomada de decisão

A definição de heurísticas é um aspecto desafiador, motivo pelo qual optou-se por posicionar a seção voltada a este aspecto após o leitor ter contato com elementos que lhe permitam compreender melhor o construto “heurística” seguindo a perspectiva deste texto.

Tal decisão foi tomada não somente pelo fato de o termo heurística ser usado intensivamente em outras áreas com significado e objetivo distintos (como a

computação, por exemplo), mas também dado que o próprio termo perdeu seu significado (SHAH; OPPENHEIMER, 2008) e corre o risco de não mais expressar um conceito coeso (CHOW, 2015). Neste sentido, o estudo de Chow (2015) oferece uma contribuição útil para harmonizar diferentes perspectivas relacionados ao termo heurísticas e a seu uso a partir de distintas correntes de pesquisa.

Este desafio de definição e compreensão são, provavelmente, consequência das distintas origens dos campos de estudos de heurísticas (ver, como exemplo, a Figura 3) e das limitações presentes em definições comumente usadas pelas três escolas de heurísticas. Por exemplo, a perspectiva de heurísticas rápidas e o H&B definem heurísticas como atalhos mentais que simplificam o processamento de informações, enquanto a literatura de Regras Simples em alguns momentos define heurísticas como regras de ouro. Embora capturem elementos-chave das heurísticas, são amplas e capazes de comportar uma miríade de significados.

Para dar exemplos de tais definições amplas, Gigerenzer e Gaissmaier (2011, p. 454) definem heurísticas como “estratégias que ignoram parte da informação com o objetivo de tomar decisões de modo mais rápido, frugal e preciso do que métodos mais complexos”. Os elementos “rápido” e “frugal”, como já exposto, deram nome à abordagem proposta por Gerd Gigerenzer e colegas.

Por outro lado, Bingham e Eisenhardt (2011, p. 1439) definem heurísticas como “atalhos mentais que emergem quando informação, tempo e processamento são limitados”, fazendo referência direta à definição proposta por Newell e Simon (1972). Em outros estudos os autores da corrente de Regras Simples as definem como “regras de ouro” (SULL; EISENHARDT, 2012, p. 3) ou “estratégias-atalho que economizam tempo e esforço ao focar a atenção e simplificar o modo com que processamos informações” (SULL; EISENHARDT, 2015, p. 7–8).

É relevante afirmar que a definição de Regras Simples, e mesmo a corrente de pesquisa sobre RS, apresenta grande analogia com o estudo de Manimala (1992), um dos mais relevantes e pioneiros sobre heurísticas no empreendedorismo (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015). Para o autor, heurísticas empreendedoras são também definidas de modo amplo: “regras de ouro subjacentes a uma ou mais decisões do empreendedor” (MANIMALA, 1992, p. 480). E cita exemplos do que mais tarde Bingham e Eisenhardt chamaram de Regras

Simples, como: “Não coloque todos os seus ovos em uma cesta” ou seu oposto “coloque todos os ovos em uma cesta e concentre esforços neles de modo que eclodam” (MANIMALA, 1992, p. 480).

Nesse sentido, a contribuição de Radu Atanasiu é relevante. O autor conduziu estudos (ATANASIU, 2021; ATANASIU; RUOTSALAINEN, 2019) baseados em competente⁶ revisão sistemática de literatura e obteve, como um dos seus resultados, a proposição de uma definição mais sólida de heurísticas gerenciais. Para o autor:

“Heurísticas gerenciais são atalhos cognitivos para tomada de decisão que utilizam menos recursos do que algoritmos analíticos, com o objetivo de encontrar soluções suficientemente boas para problemas gerenciais difíceis” (ATANASIU, 2021, p. 3).

Essa definição é construída sobre quatro aspectos da literatura de heurísticas (ATANASIU, 2021), todos já relatados nas seções anteriores, a saber: i) o uso frugal de recursos, ii) a efetividade suficiente (“*good enough*”), iii) os problemas complexos (*ill-structured*) que resolvem e iv) a oposição a algoritmos analíticos complexos. Naturalmente, Atanasiu se aproxima mais da perspectiva de heurísticas gerenciais – como o programa de RS e este estudo, embora utilize elementos das outras correntes em sua definição.

Assim, adiciona Atanasiu (ATANASIU, 2021, p. 3–4) que as heurísticas podem ser compreendidas “como ferramentas para abordar certo tipo de problema (complexo) de um certo modo (mais rápido e barato do que algoritmos complexos) e com uma certa expectativa (não de otimização)”.

Outra definição que buscou avançar para além das definições simplistas de heurísticas foi proposta por Richard Bettis. Para o autor, também interessado na visão positiva de heurísticas gerenciais, heurísticas são:

“critérios, métodos ou princípios para decidir, dentre diversos cursos alternativos, qual promete ser mais efetivo para alcançar um objetivo qualquer. Elas representam um compromisso entre dois requisitos: a necessidade de fazer tais critérios simples e, ao mesmo tempo, o

⁶ Uma delas publicada no periódico *Academy of Management Proceedings*, outra no *Management Decision*. Segundo o website scimagojr.com, o primeiro apresenta índice-H 318, o segundo 98, sendo ambos posicionados no primeiro quartil em *Business e Management*.

desejo de vê-los separar corretamente as decisões boas das ruins” (BETTIS, 2017, p. 2632).

A definição de Atanasiu (2021) é mais abrangente, motivo pelo qual será utilizada neste estudo. Contudo, as duas abordam o aspecto de heurísticas enquanto “métodos” de apoio à tomada de decisão e à lida com problemas comuns a ambientes VUCA. Tal abordagem está de acordo com a perspectiva de pesquisadores de métodos no contexto da estratégia, para os quais o termo “métodos” é um nome genérico dado para *frameworks*, conceitos, modelos ou métodos de apoio à decisão e ação em ambientes de incerteza (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Corroborar esta perspectiva a corrente de estudos de Regras Simples, dado que aborda as heurísticas como a essência da estratégia ou, ainda, ferramentas-chave para a estratégia organizacional (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007; SULL; EISENHARDT, 2012).

Elementos adicionais serão relevantes para a compreensão das heurísticas e melhor definição de suas especificidades. Para além da perspectiva abordada na seção 2.2.2 sobre heurísticas universais (U) ou idiossincráticas (I), criadas pela evolução (E) ou pela aprendizagem (A), automáticas (N) ou conscientes (C), convém abordar a intencionalidade, articulação, compartilhamento e adoção de heurísticas. Uma vez mais, a perspectiva de Atanasiu (2021) será útil neste sentido.

Heurísticas intencionais são “heurísticas idiossincráticas aprendidas pela experiência e empregadas conscientemente e com algum propósito”, enquanto não-intencionais são “heurísticas sistêmicas, inerentes ou inatas, usadas de modo não-deliberado” (ATANASIU, 2021, p. 4). Percebe-se que o conceito da intencionalidade de heurísticas agrupa os itens expostos na seção 2.2.2, sendo heurísticas intencionais similares às Regras Simples.

Quanto à articulação, heurísticas articuladas são aquelas expressas textualmente, em provérbios ou frases, ao passo que heurísticas não articuladas são ativadas de modo sem necessariamente acompanhar palavras específicas (ATANASIU, 2021). As heurísticas articuladas, portanto, apresentam uma natureza codificada, enquanto as não-articuladas apresentam uma natureza tácita. Exemplos de heurísticas articuladas são as Regras Simples que continham textos e instruções abordadas na

seção 2.2.2, enquanto as heurísticas de *satisficing* e reconhecimento são exemplos de heurísticas não-articuladas.

Quanto ao compartilhamento, heurísticas podem permanecer no nível individual ou compartilhado em grupo/dentro de uma organização (ATANASIU, 2021). Finalmente, continua o autor, quanto à adoção as heurísticas podem ser classificadas em termos de sua adoção opcional ou enquanto políticas amplamente adotadas em suas organizações.

Gilbert-Saad, Siedlok e McNaughton (2018) constroem seu trabalho sobre a necessidade de se expandir a pesquisa de heurísticas positivas na tomada de decisão empreendedora. Como meio de avançar este estudo, propõe a definição de heurísticas de decisão e heurísticas de design. Os autores se apoiam na definição de Gigerenzer (2008), para quem heurísticas são estratégias de decisão simples que ignoram parte da informação e apoiam o decisor a atingir uma alternativa satisfatória, mais que ótima. E contribuem com a distinção entre heurísticas para menor e maior incerteza, denominadas heurísticas de decisão e heurísticas de design respectivamente.

Heurísticas de decisão apoiam a seleção entre alternativas existentes por meio de pensamento convergente, em situações de menor incerteza (GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018). Seu benefício é economizar tempo/esforço. Por outro lado, as heurísticas de design apoiam a tomada de decisão em situações de elevada incerteza por meio de pensamento divergente e criação de possíveis futuros imaginados – em proximidade conceitual com a Efetuação (SARASVATHY, 2001). Seu benefício se volta ao apoio à decisão por meio da imaginação criativa a respeito de opções e resultados futuros esperados, em um contexto de incerteza que limita severamente os métodos analíticos (GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018).

Em ambientes empreendedores repletos de incerteza, os autores afirmam que as heurísticas dependem do contexto (isto é, demandam racionalidade ecológica) e de uma análise em termos do estágio do empreendimento em seu ciclo de vida. E concluem:

“heurísticas de decisão (que são uma forma bruta de planejamento) e heurísticas de design (que fomentam a ação empreendedora por meio de processos subjetivos ao empreendedor) facilitam a ação,

mas sua aderência para guiar o julgamento é dependente do contexto” (GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018, p. 78).

Bettis (2017), por sua vez, define heurísticas como do tipo I – baseadas na aprendizagem direta do ambiente e obtidas a partir de três processos possíveis: a observação direta do ambiente, a observação de outros atores ou uma combinação de ambos. E heurísticas do tipo II, que são métodos conscientemente projetados por consultores ou gestores, apresentando maior estruturação que as heurísticas do tipo I. Quanto às heurísticas do tipo II, o autor afirma que renunciam ao rigor, condições de contorno e variáveis de controle típicos dos métodos apoiados na racionalidade clássica. Como, por exemplo, cita a matriz BCG (*Boston Consulting Group*) e o gráfico de bolhas da gestão de portfólio (BETTIS, 2017).

Finalmente, a corrente de Regras Simples em seu artigo mais citado define as heurísticas como de seleção ou processuais (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). As heurísticas de seleção são “regras de ouro” que buscam guiar na seleção de quais oportunidades se deve perseguir e quais se deve ignorar. Já as heurísticas processuais são regras de ouro para guiar a execução da oportunidade selecionada pela heurística de seleção.

E em maior nível de detalhamento, Bingham e Eisenhardt (2011) afirmam que as heurísticas podem ser: i) heurísticas de captura de oportunidades (voltadas a quais oportunidades perseguir); ii) heurísticas de como fazer (voltadas a detalhes de como executar oportunidades); iii) regras de prioridade (apoio à priorização); iv) regras de *timing* (voltadas ao ritmo para executar oportunidades) e v) regras de saída (voltadas a quando se deve abandonar oportunidades). Embora publicado 10 anos antes, o artigo de Eisenhardt e Sull (2001, p. 111) oferece uma tabela que detalha esses cinco tipos de heurísticas quanto ao propósito e a alguns exemplos encontrados em empresas.

Heurísticas enquanto provérbios gerenciais

Embora a literatura de Heurísticas Rápidas e Frugais geralmente sugira que os estudos de heurísticas devem ser realizados em termos de modelos formais de

heurísticas e não de “*verbal labels*” (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019), há estudos dessa corrente que concordam com o caráter verbal menos estruturado das heurísticas organizacionais (ARTINGER et al., 2015).

De fato, ao analisar estudos relevantes do campo de heurísticas para empreendedores (GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; MANIMALA, 1992) e Regras Simples (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019; SULL; EISENHARDT, 2015), percebe-se que os exemplos de heurísticas citados pelos autores se afastam de modelos formais de heurísticas como o *satisficing*, a contagem (*tallying*) e outros propostos pela corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais – mesmo em seu estudo que apresenta maior conexão com a literatura organizacional (ver ARTINGER et al., 2015).

Embora reconhecendo a importância dos modelos formais para a literatura de heurísticas como um dos grandes subsídios à visão positiva de heurísticas, este estudo se aproxima da visão de heurísticas organizacionais, intencionais e articuladas, motivo pelo qual os modelos formais não serão escolhidos como foco de análise. Com efeito, até mesmo Artinger et al (2015) reconhecem que no campo da gestão e das heurísticas em organizações, há um foco maior na identificação de “largo número de regras de ouro verbais” usadas pelos gestores, indicando uma visão mais orientada à prática do que no campo das Heurísticas Rápidas e Frugais .

A contribuição de Atanasiu (2021) é chave para compreender a rejeição ao estudo de modelos formais nesta tese. Em primeiro lugar, ao detalhar a distinção de heurísticas intencionais, não intencionais e a ligação de cada uma com as correntes de pesquisa do campo de heurísticas, o autor relaciona as heurísticas não-intencionais (inconscientes, sistêmicas, inerentes e inatas) e não articuladas à corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais. Corrente que apresenta, portanto, mais facilidade de descrevê-las em modelos formais.

⁷ Os autores afirmam que para testar a efetividade de heurísticas em comparação a modelos de escolha racional (como os do programa H&B) os modelos formais descritos em termos de regras de busca, parada e decisão são essenciais.

Por outro lado, Atanasiu (2021) relaciona a discussão de heurísticas organizacionais / Regras Simples com heurísticas intencionais (conscientes, idiossincráticas, aprendidas pela experiência e empregadas com propósito definido) e articuladas – ou em processo de articulação. E é pioneiro ao propor que tais heurísticas se assemelham mais a provérbios gerenciais e literatura correlata do que aos modelos formais de heurísticas não-intencionais.

De fato, afirma o autor que uma contribuição do artigo é

“Unir as anteriormente separadas literaturas de heurísticas, provérbios, gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e *sensemaking* para oferecer uma compreensão melhor das heurísticas enquanto provérbios gerenciais que armazenam conhecimento obtido por meio da experiência. (ATANASIU, 2021, p. 2)”

Esta seção terá por foco a perspectiva da união das literaturas de heurísticas e provérbios gerenciais, ao passo que as seções 2.4.2 e 2.4.4 trarão detalhes sobre a união das literaturas de heurísticas com as outras correntes citadas pelo autor.

Atanasiu (2021) afirma que, assim como heurísticas articuladas, provérbios são:

- Frases curtas, cativantes;
- Regras de decisão genéricas provenientes da experiência;
- Operam segundo uma lógica de *satisficing* (razoabilidade mais que razão);
- Estratégias para lidar com situações práticas da vida real, geralmente empregadas por gestores;
- Dependentes do ambiente para ser compreendidos (Atanasiu cita a literatura de provérbios ao afirmar que o significado de um provérbio só é claro quando para além de sua tradução é dada uma perspectiva completa da situação social de seu entorno, isto é: as razões de seu uso, seus efeitos e sua significância no discurso, indicando, portanto, algo semelhante à racionalidade ecológica).

Ao concluir sua reflexão sobre a relação heurísticas-provérbios, Atanasiu (2021) cita heurísticas propostas por Manimala (1992) e evidencia como, em alguns casos, as heurísticas são realmente provérbios, embora nem toda heurística precise apresentar uma forma proverbial (ATANASIU, 2021).

Distinção entre heurísticas e rotinas

Dado que a literatura sobre heurísticas organizacionais geralmente trata de aspectos como aprendizagem organizacional, rotinas/políticas organizacionais (NEWELL; SIMON, 1972) e construção de *capabilities*, que adiante serão denominadas capacidades (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019), o último passo para definir heurísticas será distinguir as heurísticas em si de alguns dos conceitos supracitados, especialmente do conceito de rotinas.

Heurísticas e rotinas são conceitos próximos e que podem gerar confusão, especialmente dado que tanto rotinas quanto heurísticas são um resultado de aprendizagem oriunda da experiência acumulada durante a execução de processos para atacar problemas organizacionais que podem ser comuns a ambos (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Logo, a distinção de tais conceitos é relevante, e tema de discussão desde o estudo pioneiro de heurísticas intencionais e articuladas conduzido por Manimala (1992) com foco no empreendedorismo.

Construindo a partir de autores clássicos, Bingham e Eisenhardt (2011) retomam o conceito de rotinas como padrões de ação específicos e repetitivos que formam repositórios de lições aprendidas a partir da experiência. E geralmente nascem em ambientes estáveis nos quais o custo de deliberação recorrente diante de algum evento é alto. O benefício das rotinas tem raízes operacionais, ao incrementar a performance de tarefas por meio de incremento de confiabilidade e velocidade (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Assim como heurísticas, rotinas se constituem a partir de um processo evolucionário dependente do contexto e em resposta à busca sobre qual o melhor curso de ação pode ser inferido (ARTINGER et al., 2015).

Duas diferenças cruciais entre rotinas e heurísticas são o volume de informação processada e o grau de complexidade (ARTINGER et al., 2015). Para os autores, enquanto rotinas são complexas, altamente automáticas e envolvem grande processamento de informações, heurísticas são estratégias simples que funcionam bem com pouca informação. A corrente de Regras Simples contribui ainda mais com a distinção ao afirmar que a diferença de heurísticas e rotinas consiste no fato de que heurísticas:

“oferecem uma estrutura comum para um arco de problemas similares [aos abordados pelas rotinas], porém oferecem poucos detalhes sobre soluções específicas para abordar tais problemas” (BINGHAM; EISENHARDT, 2011, p. 1439).

Isto é: regras simples balanceiam eficiência - ao proporcionar estrutura - com flexibilidade - ao deixar espaço para improvisação (BINGHAM; EISENHARDT, 2014)

Bingham e Eisenhardt (2014) afirmam também que heurísticas expostas em termos de regras de busca, parada e decisão da corrente de Gigerenzer e seus seguidores se aproximam do conceito de rotinas, algo que entra em conflito com a proposta de Artinger, Gigerenzer e colaboradores (ARTINGER et al., 2015) exposta no parágrafo anterior.

Dado que persistem ambiguidades na distinção heurísticas-rotinas, como exposto acima e reafirmado por Loock e Hinnen (2015) em sua revisão de literatura, este estudo compreenderá a distinção de rotinas e heurísticas a partir da corrente de regras simples e da compreensão de heurísticas como mecanismos que balanceiam eficiência e flexibilidade (BINGHAM; EISENHARDT, 2014).

Assim, construindo sobre o exposto, rotinas serão compreendidas por este estudo como mais complexas, prescritivas/padronizadas, automáticas e estruturadas. Heurísticas (regras simples), por sua vez, como menos complexas e menos prescritivas, oferecendo contorno e orientação sem, contudo, prescrição que remova o espaço para distintos modos de execução e improvisação.

Finalmente, é importante perceber que a literatura de regras simples, em seu avanço recente rumo ao estudo das microfundações das capacidades organizacionais, demonstra que ao longo do tempo as capacidades organizacionais evoluem para se aproximar mais de uma visão simples – próxima à visão de heurísticas – do que estruturada e próxima da visão de rotinas (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019). Os autores posicionam, assim, as heurísticas como a origem das capacidades e, quando evoluídas ao longo do tempo e incorporando aprendizado organizacional, ainda mais simples, menos detalhadas e mais generalizáveis em torno de um arco amplo de oportunidades. Ou seja, ainda mais distantes da perspectiva clássica de rotinas.

2.3. INCERTEZAS, RACIONALIDADE ECOLÓGICA E PERFORMANCE DE HEURÍSTICAS

Desde Tversky e Kahneman, a primeira escola de estudos (o H&B) sobre heurísticas após Simon, a discussão sobre a performance de heurísticas é ampla (VUORI;

VUORI, 2014; ZHANG; CUETO, 2017). Essa discussão busca compreender se o uso de heurísticas apoia ou prejudica a tomada de decisão.

Para compreender tal discussão, deve-se compreender primeiro o contexto no qual a visão positiva de heurísticas se apoia: um contexto de incertezas, não de riscos (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014), a partir do qual é racional – ecologicamente falando – utilizar heurísticas como ferramentas para uma tomada de decisão mais efetiva (ARTINGER et al., 2015; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Efetiva não apenas em termos de precisão da decisão, mas de velocidade, transparência, menor custo, confiança, balanceamento entre estruturação e improvisação, facilidade de implementação da decisão, facilidade de comunicação, treinamento e coordenação organizacional (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019; LOOCK; HINNEN, 2015; WENZEL; STJERNE, 2021), como será detalhado a seguir.

Portanto, esta seção abordará o tema da performance de heurísticas tendo por foco os argumentos e demonstrações que a visão positiva de heurísticas utiliza para contrapor os argumentos contrários, da visão negativa sobre heurísticas. Antes, será exposto com detalhes o conceito da Racionalidade Ecológica e a relação heurísticas-ambiente, dado que são fundamentais para compreender as situações-contexto nas quais a performance do uso de heurísticas realmente se destaca positivamente em comparação a abordagens ancoradas na racionalidade clássica.

2.3.1. O papel do ambiente: Heurísticas como apoio à decisão sob incerteza

A incerteza é uma característica fundamental, definidora da tomada de decisão gerencial (ARTINGER et al., 2015), e ainda mais inerente à tomada de decisão empreendedora (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015). Dado que “as novas tecnologias digitais transformaram a natureza da incerteza inerente ao processo empreendedor (...), bem como as formas de lidar com tal incerteza” (NAMBISAN, 2017, p. 1029), o novo e relevante contexto do empreendedorismo digital (NAMBISAN, 2017) posiciona-se em destaque nos desafios inerentes à tomada de decisão sob incerteza.

No que diz respeito à tomada de decisão sob incerteza, as heurísticas apresentam um papel chave (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; DAVIS; EISENHARDT; BINGHAM, 2009; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019; MOUSAVI; GIGERENZER, 2014), senão a única alternativa viável (BETTIS, 2017).

Por outro lado, os modelos de escolha racional – a chamada racionalidade clássica – compõem o *mainstream* da pesquisa sobre tomada de decisão (ARTINGER et al., 2015), motivo pelo qual há uma distância entre a teoria e a realidade gerencial, visto que os gestores frequentemente não aderem aos procedimentos de escolha racional (GIGERENZER, 2014) e, por consequência, são vistos como tomadores de decisão enviesados (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

Artinger et al (2015) oferecem detalhes sobre a relação entre incertezas, heurísticas e racionalidade. Os autores constroem sobre autores como Knight (1921) ao afirmar que incerteza diz respeito a situações nas quais o tomador de decisão não conhece todas as opções, consequências e probabilidades de sua decisão. Como exposto na seção 2.2, essa condição torna impossível o uso de modelos de escolha racional sob incerteza, algo demonstrado computacionalmente por Bettis (2017). Gilbert-Saad, Siedlok e McNaughton (2018) corroboram o argumento ao afirmar que as heurísticas oferecem um caminho de compreensão sobre as estruturas fundamentais que guiam a estratégia da tomada de decisão sob incerteza, quando modelos analíticos atingem seus limites devido à incerteza. Segundo os autores, a escolha racional não pode ser vista como o *benchmark* de tomada de decisão sob incerteza, o que contraria o programa de Heurísticas e Vieses proposto por Tversky e Kahneman.

Logo, quando a tomada de decisão se dá sob incerteza, e não risco (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014), heurísticas não levam a decisões inferiores como exposto pelo programa de Heurísticas e Vieses (e.g.: KAHNEMAN, 2011).

A relação contexto – tomada de decisão e a crítica ao argumento de irracionalidade ou inferioridade do uso de heurísticas são mais bem exploradas pelo construto da racionalidade ecológica, detalhado a seguir.

2.3.2. Racionalidade Ecológica e visão positiva da performance

As duas visões positivas de heurísticas apontam para a importância do contexto – ou ambiente – na percepção de performance de heurísticas como apoio à decisão em ambientes incertos (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014), ou instáveis/complexos (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; SULL; EISENHARDT, 2015). Como afirmado na

seção 2.1.2, incerteza, instabilidade (ou mudança) e complexidade são características do ambiente VUCA.

A corrente de pesquisa das Heurísticas Rápidas e Frugais abordou com profundidade a adaptação heurística/ambiente enquanto condição para a performance positiva de heurísticas. Esse aprofundamento se deu em torno do construto denominado “racionalidade ecológica”, fundamental para a argumentação em torno da visão positiva de heurísticas e para seu contraponto ao *mainstream* da teoria de tomada de decisão.

Bettis (2017) lança luz à oposição das correntes de literatura ao observar que heurísticas são geralmente vistas como largamente inferiores a modelos como técnicas de otimização, modelos analíticos, teoria formal de tomada de decisão, planejamento estratégico, teoria de jogos, valor presente líquido e semelhantes. O autor identifica uma perspectiva entre pesquisadores para os quais “mais modelos, mais dados, mais cálculos e mais otimização sempre resultam em melhor tomada de decisão” (BETTIS, 2017, p. 2621).

O programa de Heurísticas e Vieses afirmava que o uso de heurísticas implica irracionalidade (GRIFFIN et al., 2013; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; ZHANG; CUETO, 2017), naturalmente, de acordo com a perspectiva de racionalidade clássica sobre a qual se apoia. Gigerenzer e seus colegas, por sua vez, evidenciam que há racionalidade no uso de heurísticas. Contudo, uma racionalidade “diferente” da clássica, denominada racionalidade ecológica. Pois como afirmou Simon em sua palestra ao receber o prêmio Nobel: “o modelo clássico da racionalidade requer conhecimento de todas as alternativas relevantes, suas consequências e probabilidades, bem como um mundo previsível e sem surpresas” (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011, p. 452). Algo impossível no mundo real da tomada de decisão gerencial (ARTINGER et al., 2015).

A Racionalidade Ecológica constrói sobre as perspectivas da visão contingencial de Simon e a teoria contingencial de tomada de decisão (LOOCK; HINNEN, 2015). Para Simon, em um ambiente incerto nenhuma estratégia pode ter maior performance em todas as situações (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Não há, portanto, uma abordagem “*one-size-fits-all*”, mas uma necessidade de adequação

racional, ou racionalidade ecológica, a diferentes cenários e problemas. A analogia da tesoura de Simon é particularmente didática neste sentido.

Para o autor, “o comportamento humano racional (e o comportamento racional de todos os sistemas físico/simbólicos) é conformado a uma tesoura cujas duas lâminas são a estrutura do ambiente da tarefa e a capacidade computacional do ator⁸” (SIMON, 1990b, p. 7). Ou seja: não há uma racionalidade única, e sim “diferentes tipos de racionalidade, cada um mais adequado a um tipo de contexto de tomada de decisão” (GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018, p. 78). Para Simon e sua analogia, a racionalidade deve seguir não só a capacidade computacional, mas sua relação com o ambiente no qual a decisão se dá. Tal relação com o ambiente compreende características como a incerteza e o tamanho da amostra observável (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011).

Portanto, a “racionalidade das estratégias de tomada de decisão – heurísticas ou outras – é primeiramente ecológica em detrimento de econômica ou lógica” (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019, p. 1740). A racionalidade ecológica implica, portanto, questões comparativas como: “a estratégia X é mais precisa (frugal, rápida) do que a Y no ambiente E” (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011, p. 457), algo típico da racionalidade ecológica em detrimento da clássica.

Com efeito, todas as correntes de estudos sobre heurísticas concordam que a utilidade de heurísticas depende de seu ajuste (*fit*) ao contexto (VUORI; VUORI, 2014), sendo impossível discutir heurísticas de modo divorciado do ambiente da tomada de decisão (BETTIS, 2017).

Portanto, uma heurística é ecologicamente racional de acordo com o grau com que está adaptada à estrutura do ambiente, e o sucesso em seu uso não pode ser dissociado da qualidade de seu ajuste (*fit*) a tal ambiente (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999). Artinger *et al.* (2015) afirmam a importância de mais estudos utilizando a perspectiva da racionalidade ecológica em detrimento da escolha racional tradicional da

⁸ Citação original, em inglês: “Human rational behavior (and the rational behavior of all physical symbol systems) is shaped by a scissors whose two blades are the structure of task environments and the computational capabilities of the actor”.

racionalidade clássica, modelo este que ainda domina a teoria voltada à tomada de decisão.

A racionalidade ecológica é, portanto, “uma visão da racionalidade gerencial” (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019, p. 1771), visão necessária que indica um caminho promissor para solucionar o problema das abordagens *one-size-fits-all*, reconhecidamente problemático na literatura e na prática de diversas áreas voltadas à gestão sob incerteza (MU; PENG; TAN, 2007; SALERNO et al., 2015; SHENHAR; DVIR, 2007; SULL; EISENHARDT, 2015). Tais abordagens acreditam ser possível existir um método, ferramenta ou técnica para solucionar os mais diversos problemas nos mais diversos contextos. A racionalidade ecológica, por sua vez, demonstra que a efetividade de qualquer estratégia, heurística ou não, depende de seu ajuste ao ambiente da tarefa (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Continuam os autores⁹:

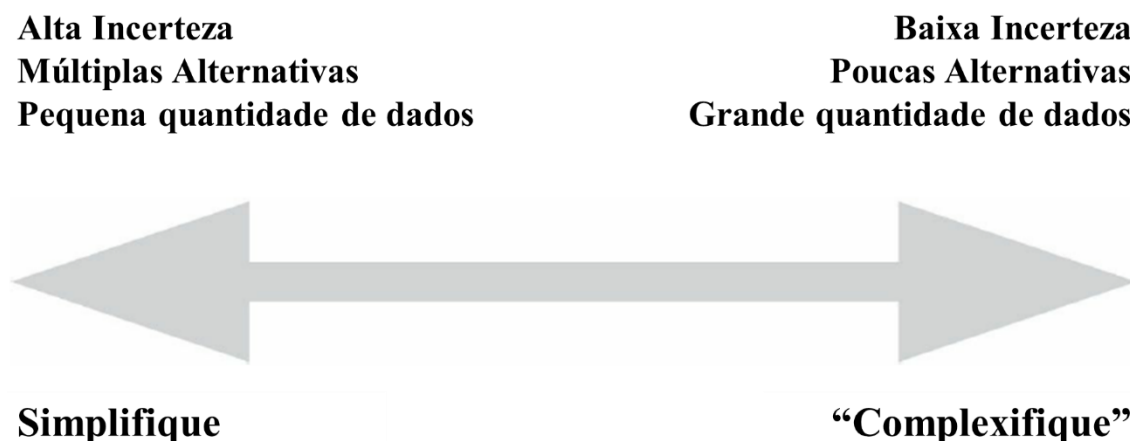
“A racionalidade econômica considera a lógica, a teoria da probabilidade e a maximização como os padrões universais para a tomada de decisão. Gestores que violam esses padrões por meio do uso de heurísticas são geralmente vistos como tomadores de decisão enviesados. Usando a racionalidade ecológica como base, nós propomos uma visão mais positiva sobre heurísticas gerenciais: Em adição à redução dos custos de busca e processamento, o uso de heurísticas rápidas e frugais pode resultar em decisões mais efetivas e de maior qualidade. Também propomos (...) que considerar maior volume de informação não garante melhores decisões em situações de incerteza” (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019, p. 1771).

Uma forma matemática de explicar a racionalidade (i.e.: racionalidade ecológica) das heurísticas e demonstrar sua performance positiva é o chamado dilema viés-variância (*bias-variance dilemma*) (BRIGHTON; GIGERENZER, 2012; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). Gigerenzer (2014, p. 100) faz uma provocação neste sentido, ao perguntar: como uma simples heurística tem desempenho melhor do que um método laureado com prêmio Nobel? E evoca o dilema viés-variância como

⁹ Texto original, do inglês: “Economic rationality considers logic, probability theory, and maximization as the universal standards for good managerial decision making. Managers who violate these standards by using heuristics are often viewed as biased decision makers. Taking ecological rationality as a basis, we propose a more positive view on managerial heuristics: In addition to saving search and processing costs, using fast-and-frugal heuristics can also result in more effective and higher-quality decisions. We also propose (...) that taking more information into consideration does not guarantee better decisions in situations of uncertainty.”

explicação. A Figura 4 explica o dilema de modo simplificado, mostrando situações nas quais pode-se “complexificar¹⁰”, isto é, usar modelos racionais clássicos, ou simplificar, isto é, usar heurísticas.

Figura 4 - O dilema viés-variância simplificado visualmente



Fonte: Gigerenzer (2014). Tradução livre (autor).

Matematicamente, o dilema viés-variância (ARTINGER et al., 2015; BRIGHTON; GIGERENZER, 2012; KATSIKOPOULOS et al., 2021; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019) pode ser representado pela equação:

$$\text{Erro total} = (\text{viés})^2 + \text{variância} + \text{erro inerente}$$

em que o erro total representa o erro resultante na previsão/tomada de decisão. O viés diz respeito ao desvio existente entre a diferença média entre as previsões de um modelo e o status real do evento que se tenta prever, indicando o quanto um modelo de um tomador de decisão reflete a realidade. A variância diz respeito à sensibilidade do modelo no caso de um decisor estimar os valores das variáveis livres do modelo a partir de uma amostra para tomar decisões com base em outra amostra. Como, por exemplo, um modelo construído com uma amostra X para ser aplicado em uma amostra Y. Finalmente, o ruído diz respeito ao erro inevitável. Em situações de incerteza, percebe-se que um modelo de previsão construído a partir de X não obtém bom resultado em Y. Portanto, o dilema evidencia como heurísticas apresentam melhor performance do que modelos complexos sob incerteza.

¹⁰ O autor usa os termos “*make it simple*” e “*make it complex*”, traduzidos livremente por “simplificar” e “complexificar”. A segunda expressão, embora incomum, foi escolhida para manter a força do significado original.

Percebe-se, portanto, a causa de métodos complexos levarem a previsões piores sob situações de incerteza: tais métodos sofrem ao lidar com grande variância (GIGERENZER, 2014). Neste cenário de incerteza, métodos complexos tendem a extrair muito dos dados, confundindo ruído e sinal e errando (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Por outro lado, afirmam, ao ignorar informação menos importante, heurísticas tornam-se mais robustas enquanto apoio à decisão nesse cenário.

Percebe-se, portanto, que em situações de incerteza não é possível apresentar tanto um viés quanto uma variância baixas (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). A variância é maior em modelos complexos com vários números de variáveis e parâmetros livres cujos valores precisos são difíceis de estimar. Nesses modelos, o viés tende a ser menor, chegando inclusive a zero (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

As heurísticas, por outro lado, são simples, e ignoram diversos parâmetros e variáveis, diminuindo a variância e ampliando o viés (ARTINGER et al., 2015). Portanto, continuam os autores, as heurísticas tendem a ser superiores a algoritmos complexos em situações de grande incerteza, pequeno tamanho de amostra e baixa estabilidade (ou rápida mudança).

Dado que uma mente enviesada (i.e.: real) não pode aprender tudo, ela é menos suscetível a erros oriundos da variância, geralmente atribuídos a amostras pequenas e incompletas (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014). Neste cenário, a mente inteligente se beneficia de algum grau de viés, isto é, de ignorar parte da informação disponível, bem como se beneficia de algum grau de variância que permite aprendizagem. Essa combinação permite um erro total menor sob condições de incerteza (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014).

O dilema viés-variância, afirmam Gigerenzer e colegas (KATSIKOPOULOS et al., 2021), consegue evidenciar como heurísticas podem gerar resultados melhores do que modelos analíticos, especialmente quando os modelos buscam trabalhar diante de dados distintos da amostra com a qual o modelo foi “treinado” ou “calibrado”.

Para melhor detalhamento do dilema, os estudos de Artinger et al (2015) e Brighton e Gigerenzer (2012) são indicados. Seus achados estão alinhados ao estudo de Brown e Eisenhardt (1997) que, ao sugerir a importância de estruturas

intermediárias, busca obter balanceamento entre erros provenientes do viés e da variância (ARTINGER et al., 2015).

Finalmente, em ambientes VUCA, nos quais há restrições de tempo e recursos de tal modo que o processamento extensivo de informações é impossível (intratável) dada a natureza do problema e/ou da estrutura de informações (BETTIS, 2017), o tomador de decisão tem dados limitados para tomar a decisão e demanda abordagens rápidas e frugais (GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999) como as heurísticas, particularmente adequadas e eficientes neste contexto (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014), de acordo com uma racionalidade ecológica (ARTINGER et al., 2015; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

2.3.3. Visão Positiva de heurísticas enquanto apoio à performance na tomada de decisão

Como exposto, o construto da Racionalidade Ecológica por si só aponta para performance superior das heurísticas às abordagens de racionalidade clássica em situações de incerteza. Contudo, tanto a perspectiva das regras simples quanto das Heurísticas Rápidas e Frugais desenvolveram mais argumentos em torno da visão positiva de heurísticas, argumentos que serão expostos adiante.

Para a corrente de estudos de Regras Simples, heurísticas melhoram a performance na tomada de decisão em processos de estratégia em organizações. Para esta corrente, “Regras Simples são a essência da estratégia, especialmente quando oportunidades são superabundantes, heterogêneas e de rápido movimento” (BINGHAM; EISENHARDT, 2014, p. 1701). E capazes de produzir, inclusive, decisões mais precisas (SULL; EISENHARDT, 2015).

Regras simples oferecem balanceamento entre eficiência e flexibilidade (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; SULL; EISENHARDT, 2015) como, por exemplo, indicam os estudos de Brown e Eisenhardt (1997), Eisenhardt, Furr e Bingham (2010) e Eisenhardt e Martin (2000). A combinação de direção/eficiência e improvisação/flexibilidade aponta para o potencial das heurísticas como apoio inclusive para literaturas de outros campos como, por exemplo, os desafios de se atingir ambidestria organizacional (FILIPPINI; GÜTTEL; NOSELLA, 2012; GÜTTEL; KONLECHNER, 2009)

Regras simples são também mais fáceis de se lembrar do que rotinas complexas, dado que muita informação ou muitas regras podem confundir os indivíduos (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Gilbert-Saad, McNaughton e Siedlok (2021) estudaram como empreendedores inexperientes utilizaram heurísticas mesmo diante de mínima informação disponível. Os autores relatam que tais empreendedores extraíram das heurísticas apoio e benefícios durante seu processo de tomada de decisão sob incerteza. Com efeito, a literatura de heurísticas atribui à capacidade de gerar melhor resultado mesmo com menor volume de informação o nome “efeito menos é mais” (*“less-is-more effect”*) na tomada de decisão (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002), algo comum às heurísticas denominadas rápidas e frugais por processar menos informação¹¹ (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

Dado que são mais fáceis de lembrar, regras simples são também mais fáceis de ser comunicadas e se espalhar, apoiando a coordenação mesmo em organizações dispersas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010; VUORI; VUORI, 2014). Essa simplicidade também faz com que sejam atualizadas de modo mais fácil, adicionando flexibilidade aos seus benefícios (BINGHAM; EISENHARDT, 2014). Assim, regras simples permitem que “membros de uma comunidade sincronizem suas atividades uns com os outros imediatamente, de modo rápido e fácil” (SULL; EISENHARDT, 2015, p. 8). Um dos resultados positivos dessas características é o fato de heurísticas serem um direcionador-chave da mudança social em organizações, como evidenciado por Eisenhardt, Furr e Bingham (2010).

Esses aspectos (facilidade de serem lembradas, comunicadas e difundidas) fazem com que heurísticas ampliem também a capacidade de retenção de conhecimento organizacional, reduzindo a probabilidade de que conhecimento-chave se perca (HOLCOMB et al., 2009). Logo, afirmam os autores, as heurísticas apresentam o potencial de desempenhar papel fundamental na aprendizagem organizacional.

¹¹ Embora o nome “heurísticas rápidas e frugais” seja usado para “batizar” a linha teórica de Gigerenzer e seguidores, neste caso foi utilizado no sentido literal, de abordagens rápidas e que processam menos informação sem perder a precisão.

Em ambientes com crescente imprevisibilidade, em comparação com ambientes de maior previsibilidade, as Regras Simples também apontam maior efetividade, algo demonstrado computacionalmente por Davis, Eisenhardt e Bingham (2009). Este estudo também aponta que ter regras demais é mais problemático do que ter regras de menos, o que sugere uma performance melhor em algum ponto de equilíbrio entre estruturação/regras robustas e ausência de estruturas/regras (BODNER; SONG; SZULANSKI, 2019; BROWN; EISENHARDT, 1997). O que sugere que “mesmo heurísticas pobres, como aquelas da corrente de Heurísticas e Vieses, podem ser melhores que nenhuma heurística” (BINGHAM; EISENHARDT, 2014, p. 1700).

Heurísticas são surpreendentemente efetivas quando a experiência é limitada (BINGHAM; EISENHARDT, 2014) e permitem maior velocidade na tomada de decisão e, conseqüentemente, na captura de oportunidades (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; GIGERENZER, 2008). De fato, há estudos que demonstram como a tomada de decisão apoiada por heurísticas é mais rápida do que estratégias intensivas em informação sem, contudo, perder eficiência (ARTINGER et al., 2015; BINGHAM; EISENHARDT, 2014; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

Recentemente, por exemplo, West, Acar e Caruana (2020) estudaram heurísticas não-intencionais (típicas da corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais) no contexto do Desenvolvimento de Novos Produtos. Os resultados do estudo demonstram que perfis de decisores voltados ao uso de heurísticas “foram capazes de tomar decisões tão precisas quanto os gestores que usaram análises de dados no processo de decisão. Entretanto, a uma velocidade significativamente maior” (WEST; ACAR; CARUANA, 2020, p. 1520).

E Ghezzi (2020), em um dos poucos estudos que relacionam heurísticas e o empreendedorismo digital, mostrou como heurísticas apoiaram os empreendedores a focar sua atenção em meio à incerteza e turbulência dos dias iniciais da *startup* e a suportar a performance em atividades essenciais como filtrar, selecionar e organizar. Com efeito, a literatura sobre heurísticas organizacionais está convergindo para a perspectiva positiva de heurísticas como apoio à tomada de decisão em ambientes de complexidade e incerteza (LOOCK; HINNEN, 2015). Ou seja: há convergência em torno do uso de heurísticas como abordagem de auxílio efetivo à tomada de

decisão. Isso está de acordo com correntes teóricas consolidadas como a do *Effectuation* de Saras Sarasvathy. Para a autora, mais do que soluções ótimas ou seleção de alternativas baseadas no retorno esperado, em um ambiente de incertezas, soluções simples e baseadas na perda possível de suportar e no risco aceitável são as mais indicadas (SARASVATHY, 2001).

Há também argumentos sobre heurísticas enquanto a única abordagem possível para solucionar problemas complexos – *ill-structured* (SIMON, 1956) – pelo simples fato de ser impossível utilizar modelos matemáticos em situações de incerteza do mundo real (BETTIS, 2017). Bettis demonstra a intratabilidade - e consequente impossibilidade – da tomada de decisões utilizando modelos analíticos no mundo real. Algo já teorizado por Gigerenzer e Gaissmaier (2011), quando os autores afirmaram que abordagens de racionalidade clássica são incapazes de operar a não ser em “*small worlds*”, em contraste com a realidade organizacional ou “*large worlds*”.

Wenzel e Stingl (2021) constroem sobre o argumento de Bettis ao afirmar que o uso de heurísticas organizacionais constitui a principal e mais importante base para tomada de decisão e ação em organizações contemporâneas. Em situações de incerteza elevada, opções ótimas não podem ser calculadas ou percebidas de modo objetivo, de modo que as expectativas subjetivas do empreendedor – apoiadas por heurísticas – devem formar a base para a tomada de decisão (GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018).

Para concluir a exposição de argumentos a respeito da performance positiva de heurísticas enquanto abordagens de apoio à tomada de decisão em ambientes VUCA, deve-se citar o relevante estudo de Luan, Reb e Gigerenzer (2019), publicado no *Academy of Management Journal*. Por meio de uma estratégia metodológica robusta conduzida por meio de três estudos foi realizada a comparação entre heurísticas e modelos racionais clássicos para tomada de decisão. O estudo demonstrou como heurísticas resultaram em decisões melhores (em velocidade, simplicidade e precisão) do que estratégias racionais clássicas que consideravam toda a informação disponível. Tal performance foi superior especialmente em cenários de maior incerteza e menor número de oportunidades de aprendizagem.

No primeiro estudo que compõe o artigo de Luan, Reb e Gigerenzer (2019), os autores analisaram dados de 263 candidatos a ingressar em uma empresa aérea e demonstraram como uma abordagem heurística superou a performance de técnicas de regressão logística em termos de qual candidato apresentaria, no futuro, desempenho superior em seu trabalho. As heurísticas apresentaram performance superior para diversos tamanhos de amostra ($n=30$, 100 e 1000), com grande diferença de performance em amostras pequenas. O estudo 1, portanto, comprovou que uma estratégia apoiada em heurísticas pode apresentar melhor resultado do que modelos racionais clássicos em tarefas do mundo real (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

O segundo estudo dos autores examinou o efeito de quatro propriedades do ambiente comparando regressões logísticas e uma abordagem heurística em 1728 ambientes computacionalmente simulados. Mesmo sendo os ambientes lineares, as regressões logísticas apresentaram desempenho pior do que a heurística em diversas condições, especialmente quando: i) as oportunidades de aprendizagem eram limitadas, ii) uma pista era significativamente mais informativa do que as outras e iii) a variável-foco apresentava menor previsibilidade (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

Finalmente, o terceiro estudo tratou de um experimento que investigou até que ponto os participantes adequavam a abordagem heurística à característica da tarefa à mão (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019), claramente investigando aspectos de racionalidade ecológica, isto é, adaptação da abordagem ao ambiente da tomada de decisão. Os autores indicam como os participantes tenderam à abordagem baseada em heurística quando uma pista se mostrava significativamente mais importante do que as outras, algo também indicado pelo experimento computacional do segundo estudo. Comprovando, portanto, o uso da racionalidade ecológica pelos agentes e o consequente resultado superior de uma abordagem guiada por heurísticas.

A partir deste estudo, Gigerenzer e colaboradores afirmam que mesmo se não houvesse racionalidade limitada, isto é, “se os gestores apresentassem capacidades cognitivas ilimitadas, eles ainda poderiam tomar decisão de modo mais preciso, eficiente e efetivo usando heurísticas em diversas situações do mundo real” (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019, p. 1738), respeitada a racionalidade ecológica.

Este achado reforça a visão de que o *trade-off* esforço-precisão (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002), que afirmava ser necessário escolher entre precisão (abordagens de lógica clássica) ou imprecisão e menor esforço (abordagens heurísticas), é falso (ARTINGER et al., 2015; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). E comprova fortemente o efeito menos é mais (*“less-is-more effect”*) na tomada de decisão, explicado em detalhes por Goldstein e Gigerenzer (2002).

2.4. HEURÍSTICAS ENQUANTO MÉTODOS DE APOIO À ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E LACUNAS TEÓRICAS EXPLORADAS NESTE TRABALHO

Como exposto, heurísticas desempenham um papel-chave na tomada de decisão em ambientes VUCA. Essa perspectiva deu à pesquisa sobre heurísticas uma crescente atenção da literatura organizacional e gerencial nos últimos anos (ARTINGER et al., 2015; ATANASIU, 2021; LOOCK; HINNEN, 2015), dado que heurísticas desempenham papel-chave na literatura e prática de estratégia e gestão (ATANASIU, 2021; BETTIS, 2017; BINGHAM; EISENHARDT, 2014; SULL; EISENHARDT, 2012, 2015).

A linha de pesquisa gerencial/organizacional que estuda heurísticas envolvendo a tomada de decisão coletiva é chamada de heurísticas organizacionais - ou heurísticas em organizações, em contraste à perspectiva rápida e frugal que estuda predominantemente heurísticas individuais, não compartilhadas (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2014; LOOCK; HINNEN, 2015).

É importante perceber que heurísticas organizacionais não fazem referência a um tipo, tamanho ou forma de organização, mas somente ao fato de não se tratar de heurísticas individuais. Loock e Hinnen (2015, p. 2031) completam:

“A teoria gerencial usa os resultados do programa de pesquisa em heurísticas rápidas e frugais para entender como companhias aplicam heurísticas para guiar seu *strategy-making* em ambientes incertos. Historicamente, a visão positiva de heurísticas na literatura gerencial e organizacional se conecta com a tomada de decisão contingencial e os estudos de configurações heurística-ambiente” (LOOCK; HINNEN, 2015).

Até mesmo Gigerenzer e colegas – expoentes do estudo de heurísticas “não organizacionais”, isto é, individuais, escreveram um artigo (ARTINGER et al., 2015) oferecendo conexões entre sua corrente de estudos e a de heurísticas

organizacionais, aproximando-se, então, da perspectiva das Regras Simples e do interesse em processos de estratégia. Sobre isso, afirmaram:

“Dentro do domínio da gestão, em contraste [aos estudos no campo do julgamento e tomada de decisão], a pesquisa tem um foco mais orientado à prática, identificando um largo número de regras de ouro verbais que são efetivamente usadas por gestores” (ARTINGER et al., 2015, p. S44).

A literatura de heurísticas organizacionais tem convergido em torno da visão positiva, isto é, dos resultados superiores das decisões baseadas em heurísticas se comparadas a abordagens mais complexas (WENZEL; STJERNE, 2021), sendo a corrente de estudos sobre regras simples o grande expoente da visão positiva de heurísticas (LOOCK; HINNEN, 2015). Para tal corrente, heurísticas apresentam papel-chave ao permitir que os gestores consigam lidar com a tomada de decisão em ambientes altamente incertos e mutáveis (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

Por outro lado, ainda sabe-se muito pouco sobre o uso de heurísticas nas organizações (BETTIS, 2017; VUORI; VUORI, 2014; WENZEL; STJERNE, 2021), sendo a literatura voltada ao tema ainda esparsa.

Shepherd, Williams e Patzelt (2015), em revisão de literatura publicada no *Journal of Management*, endossam a lacuna de pesquisa sobre heurísticas e tomada de decisão empreendedora. Os autores afirmam:

“embora seja conhecido que empreendedores usam atalhos mentais em sua tomada de decisão, são esperadas contribuições futuras que possam detalhar os tipos de heurísticas utilizadas, como são formadas, ativadas e quais os benefícios gerados” (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015, p. 32).

Estas lacunas são percebidas de modo mais intenso no empreendedorismo tecnológico/digital, dado que trata-se de um esforço coletivo (GARUD; KARNØE, 2003; KLOTZ et al., 2014) e, portanto, demandam abordagens que apoiem a tomada de decisão da *startup* sob severas restrições de recursos (GHEZZI, 2020).

Como uma das conclusões de sua revisão de literatura, Artinger et al (2015) enfatizam a necessária evolução de uma visão mais orientada à prática na literatura de estratégia, algo alinhado com a perspectiva de Wenzel e Stjerne (2021). Artinger e colaboradores indicam o estudo de heurísticas como caminho com “amplas oportunidades de pesquisa básica e aplicada” (p.S44). Como exemplos de tais oportunidades, os autores enfatizam: i) a interação entre heurísticas e o ambiente

gerencial; ii) a criação de ferramentas formais para aplicação de heurísticas em organizações e iii) integração dos *insights* dos diferentes programas de pesquisa sobre heurísticas (ARTINGER et al., 2015).

Até o momento da escrita deste texto, o único estudo que buscou preencher algumas dessas lacunas tendo por foco o empreendedorismo digital é o de Ghezzi (2020), que conjugou os temas de heurísticas, *lean startup* e modelos de negócio. O autor afirma: a questão do “como empreendedores tomam decisões em ambientes complexos, com informação e recursos limitados à mão, há muito tem intrigado acadêmicos e praticantes” (GHEZZI, 2020, p. 1). Este contexto, no qual empreendedores tomam decisões sem abordagens analíticas estruturadas ou informação refinada, é desafiador e demanda “novos modelos e ferramentas” que possam apoiar empreendedores digitais (GHEZZI, 2020).

O estudo de Ghezzi (2020) demonstra como métodos/abordagens difundidas no mundo do empreendedorismo digital¹² catalisaram a geração de regras simples¹³ que apoiaram os empreendedores digitais a: i) focar sua atenção em meio à incerteza e turbulência dos dias iniciais da *startup* e ii) fomentar a performance em atividades essenciais como filtrar, selecionar e organizar.

E se por um lado há tais lacunas, por outro as heurísticas apresentam grande potencial de contribuição. Bettis (2017), após expor sua visão de heurísticas enquanto métodos conscientemente projetados (e.g.: a matriz BCG), afirma:

“Pesquisa acadêmica empírica (...) pode apresentar potencial substancial de aplicação não apenas na possibilidade de informar diretamente as decisões gerenciais – como amplamente presumido por acadêmicos – mas, talvez de modo mais importante, permitindo que heurísticas úteis sejam projetadas por consultores e gestores. Heurísticas capazes de informar a decisão gerencial e economizar tempo, informação e atenção” (BETTIS, 2017, p. 2632).

¹² E.g.: o Lean Startup em relação com os parâmetros de design de uma startup, isto é, seu modelo de negócios.

¹³ O autor não se posiciona exatamente entre a corrente de heurísticas rápidas e frugais ou a de regras simples, e cita os expoentes das duas correntes ao longo do texto. Contudo, trata de heurísticas organizacionais (não individuais), com “conteúdo idiossincrático” (p. 16), geradas socialmente (a partir do *Lean Startup*), dentre outros aspectos que o aproximam mais da corrente de regras simples. Embora, no nome de seu artigo, utilize o termo “rápidas e frugais”.

A partir do exposto, este capítulo se estruturará em torno de alguns pontos da literatura de heurísticas organizacionais que apresentam lacunas/aspectos explorados por esta tese como, por exemplo, os portfólios de heurísticas, a problemática de sua seleção e a questão dos tomadores de decisão inexperientes. Aspectos do ciclo de vida de heurísticas também serão expostos para concluir o referencial teórico deste trabalho, dado que tais aspectos são importantes no contexto deste projeto.

2.4.1. Portfólios de heurísticas

A partir da experiência em processos (*process experience*), empresas aprendem heurísticas em ordem crescente de sofisticação cognitiva, resultando em um portfólio de regras simples (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Sofisticação cognitiva que não implica complexidade ou rotinização, pelo contrário: portfólios evoluídos geralmente são mais simples, genéricos e abstratos, não o contrário (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019). Essa aprendizagem organizacional de heurísticas começa no nível da aprendizagem de regras simples pelos indivíduos (ATANASIU, 2021).

A importância atribuída ao portfólio de heurísticas é, desde o relevante estudo de Bingham e Eisenhardt, citada em diversos outros estudos (e.g.: ATANASIU, 2021; GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; WEST; ACAR; CARUANA, 2020).

Ghezzi (2020) relata que *startups* digitais engajam na transformação do seu portfólio de heurísticas no tempo, inicialmente com foco em heurísticas que apoiam a criatividade empreendedora e em seguida que apoiem a racionalidade estratégica. Essa evolução se dá durante a trajetória das *startups* em seu ciclo de vida, de um estágio inicial (comportamento de busca de oportunidades) para um estágio mais maduro e estruturado (comportamento de busca de vantagens), afirma Ghezzi (2020), citando estudos clássicos do campo do empreendedorismo como Shane e Venkataraman (2000) e Hitt et al (2001). Loock e Hacklin (2015), por sua vez, afirmam que portfólios de heurísticas desempenham um papel-chave durante o processo de modelagem de novos negócios.

Também a corrente de pesquisa de Heurísticas Rápidas e Frugais indica a importância desse conjunto que Bingham e Eisenhardt denominaram portfólio de heurísticas, e tal indicação não se dá apenas no nível de análise individual – como é comum a tal escola – mas também no organizacional.

Por exemplo, tanto Gigerenzer e Gaissmaier (2011) quanto Luan, Reb e Gigerenzer (2019) afirmam que os tomadores de decisão acessam uma “caixa de ferramentas” (*toolbox*) adaptativa de estratégias que incluem heurísticas. E que os “tomadores de decisão efetivos selecionam e adaptam uma estratégia adequada a partir dessa caixa de ferramentas e da estrutura do ambiente” (LUAN; REB; GIGERENZER, 2019, p. 1738–1739).

Pode-se dizer, portanto, que essa caixa de ferramentas se assemelha ao portfólio de heurísticas selecionado de acordo com a racionalidade ecológica de modo a apoiar a tomada de decisão efetiva (para mais detalhes ver a seção 2.2.3 e a relação de heurísticas com métodos/ferramentas).

Artinger et al (2015) continua a exploração deste argumento ao conectar a visão de portfólio nos níveis individual e organizacional. Os autores enfatizam uma lacuna de literatura importante, questionando: “o que sabemos sobre a caixa de ferramentas adaptativa – isto é, o repertório de heurísticas – de um gestor ou de uma empresa? (ARTINGER et al., 2015, p. S34)”. Os autores oferecem uma resposta em termos de algumas heurísticas não-intencionais (individuais, universais, criadas pela evolução e automáticas). Deixando tal questão ainda em aberto no contexto das regras simples organizacionais, intencionais e articuladas.

De fato, uma busca realizada na base *Web of Science* evidenciou esta lacuna. Realizada ao fim de julho de 2021, a busca partiu dos artigos que citaram Bingham e Eisenhardt (2011). Dado que trata-se do artigo mais citado da visão positiva de heurísticas organizacionais (LOOCK; HINNEN, 2015) e do artigo que cunhou o termo portfólios de heurísticas, conclui-se que estudos relevantes que abordassem a temática de portfólios de heurísticas citariam Bingham e Eisenhardt (2011). Logo, a partir dos artigos que os citaram, foi realizada uma busca em todos os campos (*search within all fields*) usando o termo: *portfólio*. Houve apenas 14 resultados e, a partir de leitura de título e resumo, mostraram não ter foco nos portfólios de heurísticas em si. O artigo de Atanasiu (2021) é o que mais se aproxima ao abordar

portfólios de heurísticas, mas não com foco nos portfólios em si, mas nos processos evolutivos de heurísticas que lhe dão forma.

É grande o potencial de estudos sobre portfólios de heurísticas para os praticantes, sendo recomendado que os gestores ativamente engajem no processo de gerar e compartilhar heurísticas, constituindo o portfólio de heurísticas de suas organizações (ATANASIU, 2021). Atanasiu cita Guercini et al (2015), cujos resultados indicaram que o portfólio de heurísticas de uma empresa é extremamente importante, de modo que deve ser mantido, cultivado e refinado continuamente em uma lógica “*bottom-up*”. Lógica essa em consonância com o princípio proposto por Sull e Eisenhardt (2015), segundo o qual são os usuários que devem construir as regras simples, princípio que não descarta o envolvimento dos gestores, antes o estimula. Mas preservando o papel-chave dos executores no processo.

A constante construção e refinamento do portfólio de heurísticas da empresa, continua o autor, é importante dado que este portfólio representa “experiência materializada em capacidades estratégicas” (ATANASIU, 2021, p. 19). Capacidades essas que se beneficiam dos benefícios das heurísticas (i.e.: facilidade de lembrar, comunicar, coordenar, dentre outros já expostos neste texto) e constituem um interesse fundamental para pesquisadores e acadêmicos do campo da estratégia organizacional (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019). De fato, os estudos de Atanasiu (2021) e Bingham, Howell e Ott (2019) apontam para uma direção semelhante, dado que este relaciona a construção dos microfundamentos das capacidades por meio de um processo de “*seeding, elaborating, and abstracting key heuristics*” (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019, p. 144).

Ou seja: sabemos que as heurísticas são operadas, na prática organizacional, não de modo único. E sim a partir de um portfólio (conjunto, caixa adaptativa) de heurísticas. Sabemos também que tais portfólios evoluem no tempo e se modificam, criando *capacidades* fundamentais para as empresas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019).

Não se sabe, contudo, qual a forma (estrutura) de um portfólio de heurísticas ou como se organizam/podem organizar diversas heurísticas em um portfólio dentro de uma mesma empresa ou entre empresas que compartilham características ambientais que permitam um compartilhamento de heurísticas ecologicamente

racional. Esse compartilhamento entre empresas não necessariamente implica em heurísticas idênticas entre si, pois embora regras simples sejam idiossincráticas, podem apresentar uma estrutura comum entre empresas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

Neste sentido, a literatura de heurísticas gerenciais tem convidado pesquisadores a desenvolverem uma caixa de ferramentas (ou portfólio) de heurísticas para apoiar a literatura de gestão estratégica e organizações (LOOCK; HINNEN, 2015).

2.4.2. Geração e ciclo de vida de heurísticas

Tanto expoentes da literatura do empreendedorismo em geral (MCMULLEN; DIMOV, 2013) quanto da tomada de decisão empreendedora (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015) tem convidado os pesquisadores a incorporar o papel do tempo em suas pesquisas. Pois o tempo apresenta papel fundamental no empreendedorismo, embora este papel seja pouco abordado na literatura (MCMULLEN; DIMOV, 2013; SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015). A literatura específica de heurísticas gerenciais não se diferencia, apresentando carência semelhante. Por este motivo, tem sido convidada a aprofundar nas dinâmicas de evolução de heurísticas (LOOCK; HINNEN, 2015).

Logo, ao abordar o tema da geração de heurísticas, esta seção dará ênfase predominante a estudos que consideraram a lógica temporal no processo de geração de heurísticas.

Bingham e Eisenhardt (2011) afirmam que as empresas aprendem regras simples a partir de sua experiência em processos diversos. Bingham et al (2007) evidenciam como trabalhadores, no contexto de organizações, devem traduzir sua experiência de processo em heurísticas compartilhadas de modo a obter ganhos de performance e, finalmente, uma nova *capabilidade* para a empresa. Logo, a lógica de processos é marcante nos estudos de regras simples (BINGHAM; EISENHARDT, 2014) e, por consequência, a lógica temporal – indissociavelmente conectada à noção de processos (CHIA, 2002; LANGLEY, 1999).

Sull e Eisenhardt (2015), por sua vez, afirmam que as regras simples provêm de um entre cinco possíveis processos: i) seleção natural proveniente de processos evolutivos no tempo (geralmente longo prazo); ii) codificação (ou tangibilização) da experiência pessoal; iii) codificação/aprendizagem da experiência de terceiros; iv)

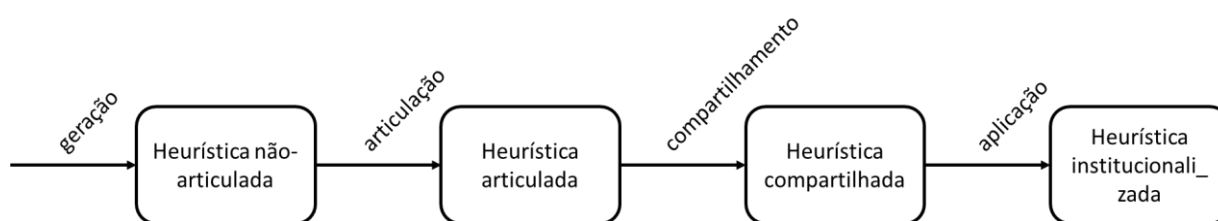
pelo esforço de conjugar evidências científicas diversas e depois simplificar este conteúdo em algumas regras simples e v) da negociação de diversos atores com mentalidades distintas, sendo as regras simples o denominador comum sobre o qual tais atores convergiram ou se aproximaram de uma convergência.

E embora simples, regras simples precisam ser criadas de modo específico o bastante para orientar a ação (SULL; EISENHARDT, 2012). Assim sendo, os autores traçam cinco passos para a criação de regras simples:

- **Identificar um gargalo que seja ao mesmo tempo específico e estratégico:** Os gestores devem encontrar um ou dois desafios prioritários como gargalo estratégico a superar. Este gargalo não pode ser uma aspiração ampla ou vaga (e.g. “melhorar a qualidade”), mas apresentar uma de três formas: i) ser relativamente estreito (*narrow*), ii) baseado em um processo bem definido ou em iii) passos de um processo.
- **Deixe que os dados ofusquem a opinião:** Ao perguntar aos gestores quais deveriam ser as regras simples antes de efetivamente desenhá-las, quase todos erraram. Pois as regras simples nascem de análise cuidadosa dos dados e das experiências da prática, não da opinião livre. Análise que é rica mesmo com baixo número amostral e impossibilidade de usar a estatística.
- **Usuários fazem as regras:** Embora os CEOs (*Chief Executive Officer*) e diretores apresentem papel essencial de fomentar a obtenção de regras simples assim como mediar e catalisar o consenso sobre elas, são os usuários – aqueles que aplicarão as regras simples – que devem criá-las. Regras simples não são “*top-down*”, pelo contrário.
- **As regras devem ser concretas:** Embora regras simples possam ser construídas a partir de procedimentos sofisticados (e.g.: análise estatística, análise de conhecimento científico), elas não podem ser difíceis de entender, não podem usar linguagem abstrata (e.g.: inovatividade, estratégia) nem *buzzwords* (e.g.: sinergia ou convergência). De modo análogo, deve-se evitar regras que demandem, em sua aplicação, análises extensivas (e.g.: a regra de que projetos apresentem Valor Presente Líquido positivo);
- **As regras devem evoluir** com o tempo e com a companhia a partir do aprendizado da equipe. Movimentos de adição, detalhamento, simplificação e substituição de regras simples devem se dar de modo contínuo.

Até o momento, contudo, o estudo mais relevante sobre a dinâmica temporal em relação ao ciclo de vida de heurísticas é o de Atanasiu (2021). Quanto à formação inicial das heurísticas, o autor constrói sobre a perspectiva das Regras Simples: heurísticas como resultado do aprendizado oriundo da experiência. E evidencia um processo de quatro etapas por meio das quais se dá a emergência e evolução das heurísticas, sendo tais etapas geração, articulação, compartilhamento e aplicação (ATANASIU, 2021). A Figura 5 evidencia as quatro etapas desse processo e os seus resultados intermediários, a saber: heurísticas não articuladas, articuladas, compartilhadas e institucionalizadas. A continuação dessa seção trará detalhes de cada uma das etapas dispostas na Figura 5.

Figura 5 - O modelo processual da emergência de heurísticas



Fonte: Atanasiu (2021).

Geração de heurísticas

O início do processo consiste na geração de heurísticas não-articuladas, isto é, conhecimento tácito incapaz de ser exposto e difundido de modo verbal (ATANASIU, 2021). Naturalmente, heurísticas geradas coletivamente iniciam o processo descrito pela Figura 5 na etapa de articulação, dado que pressupõem tangibilização em conhecimento explícito. A geração pode, portanto, se dar de modo individual (feita por um gestor, por exemplo), ou em grupo. O processo de geração coletivo é evidenciado também por Bingham, Howell e Ott (2019), que detalham como as heurísticas são geradas/articuladas por meio discussões coletivas sobre ações, resultados e causas.

Atanasiu conclui sua explicação sobre a etapa de geração de heurísticas com sua primeira proposição:

“Heurísticas intencionais tem origem na experiência de gestores individuais e às vezes durante discussões em grupo, enquanto eles assumem a responsabilidade e fazem sentido (make sense) de situações” (ATANASIU, 2021, p. 14)¹⁴.

Articulação de heurísticas

Atanasiu cita Weick et al (2005), para quem o processo de articulação consiste em tornar o conhecimento tácito mais explícito e utilizável.

Logo, esse conhecimento tácito característico das heurísticas não articuladas passa por um processo de articulação, conforme proposto por Bingham et al (2007, p. 28): “a experiência deve ser articulada em heurísticas de captura de oportunidade para que alta performance seja atingida”.

Essa articulação, continua Atanasiu (2021) citando Artinger et al (2015), precisa gerar uma formulação precisa que facilite o compartilhamento dessa regra de decisão entre unidades de negócio e entre gerações de gestores. O que se alinha à literatura de regras simples e sua especificação de que regras simples devem ser concretas, não abstratas (SULL; EISENHARDT, 2015) e fáceis de se lembrar e comunicar (BINGHAM; EISENHARDT, 2014).

O processo de articulação também pode envolver o processo de “proverbialização” (ATANASIU, 2021), embora nem todas as heurísticas sigam esse caminho. O autor cita Eriksson e Kadefors (2017) em seu estudo sobre heurísticas no campo da gestão de projetos. Estes autores evidenciam que heurísticas compartilhadas geralmente tomam a forma de “pequenas *catchphrases*, (...) expressas em linguagem comum, provocativas ao pensamento e preferencialmente contendo uma virada de humor”, uma forma comum aos provérbios gerenciais (ver detalhes sobre heurísticas e sua relação com provérbios na seção 2.2.3).

Finalmente, o processo de articulação envolve constante refinamento, de modo que as heurísticas se tornem mais precisas e estratégicas, com um grau mais alto de abstração e generalidade (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019).

¹⁴ O autor evidencia situações negativas, termo suprimido da citação dado que Bingham, Howell e Ott (2019) demonstraram como não são apenas situações negativas que geram e refinam heurísticas, mas o ato de reflexão coletiva sobre ações, resultados e causas.

Atanasiu (2021) conclui sua explicação sobre o resultado da etapa de articulação citando Merlo et al (2008), para quem heurísticas efetivas são aquelas que foram testadas e refinadas empiricamente no tempo, são facilmente comunicáveis e compreensíveis, e proporcionam orientação clara sobre sua implementação (isto é, são relativamente simples).

E então constrói sua segunda proposição:

“Gestores articulam suas heurísticas em uma formulação precisa, quase proverbial, para fazê-las fáceis de lembrar e comunicar. Então, constantemente refinam e adaptam suas heurísticas ao ambiente” (ATANASIU, 2021, p. 16).

Compartilhamento de heurísticas

A terceira etapa do processo proposto por Atanasiu e descrito na Figura 5 trata do compartilhamento. O compartilhamento de heurísticas pode se dar de modo informal ou formal. O primeiro é natural, mediante comunicação informal “livre” e por comunicação realizada durante treinamentos, como falas naturalmente transmitidas entre *experts* e *novatos* durante a prática do treinamento. Enquanto o segundo é realizado de modo institucionalizado como, por exemplo, em reuniões de lições aprendidas.

O compartilhamento de heurísticas resulta em um “portfólio eficiente de heurísticas de uma empresa, embora difuso e não-documentado” (ATANASIU, 2021, p. 17). Uma ilustração disso encontra-se em uma resposta dada por um entrevistado de Bingham e Eisenhardt (BINGHAM; EISENHARDT, 2011, p. 1450): “Não está realmente codificado em lugar algum. Está difuso na empresa, de modo que entra na cabeça de todos”.

Para preservar a racionalidade ecológica, contudo, o processo de compartilhamento de heurísticas deve se precaver do risco da generalização apressada (ATANASIU, 2021). Neste sentido, o autor recorda importante conselho de Florian Artinger, Gigerenzer e colegas:

“Algumas heurísticas podem ser aplicadas nos dois níveis [individual e organizacional] se as características ambientais que determinam a racionalidade ecológica forem compartilhadas”, o que requer “identificar os princípios funcionais e as condições de contorno” (ARTINGER et al., 2015, p. S39)

Atanasiu conclui sua explicação sobre a etapa de compartilhamento de heurísticas com sua terceira proposição:

“Heurísticas são compartilhadas de modo informal, mediante socialização, resultando em um portfólio de heurísticas organizacionais difuso, mas eficiente. Ou de modo formal, por meio de reuniões regulares de lições aprendidas, resultando em um conjunto documentado de regras simples” (ATANASIU, 2021, p. 17).

Aplicação de Heurísticas

Finalmente, Atanasiu expõe sua quarta proposição, voltada à aplicação de heurísticas:

“Heurísticas compartilhadas podem ser institucionalizadas por meio de uma ‘adoção leve’ mediada por orientações opcionais, feitas pela autoridade de experts. Ou por meio de ‘adoção robusta’ mediada por políticas, feita por autoridade hierárquica ou coletiva” (ATANASIU, 2021, p. 17).

Ao explicar a etapa final de seu modelo, Atanasiu (2021) recorda da problemática da seleção de heurísticas, contida nessa etapa de aplicação. O autor, contudo, não oferece detalhes e se limita a uma citação breve de Artinger et al (2015). Portanto, detalhar tal problemática será o foco da seção 2.4.3, abaixo.

2.4.3. A problemática da seleção de heurísticas

Como exposto, organizações que operam sob ambiente VUCA podem se beneficiar fortemente do uso de portfólios – ou caixas adaptativas – de heurísticas (ARTINGER et al., 2015; ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; GUERCINI et al., 2015). Também foi exposto (seção 2.2.3) o papel das heurísticas enquanto métodos, ferramentas ou abordagens de apoio à tomada de decisão sob incerteza.

Logo, “a questão de como indivíduos inicialmente selecionam heurísticas e sob quais condições mudam tal seleção é essencial” (ARTINGER et al., 2015, p. S45), sendo tal problemática da seleção de heurísticas um problema relatado na literatura (ATANASIU, 2021; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). Artinger, Gigerenzer e colegas afirmam:

“não somente a questão de como estratégias heurísticas são inicialmente selecionadas mas particularmente como elas são modificadas após se tornarem mal adaptadas persistem uma questão central mas não suficientemente respondida (ARTINGER et al., 2015, p. S45)”.

O campo de pesquisa que tem se aprofundado em tal problemática de seleção de métodos é o campo da estratégia como prática, do qual alguns *insights* serão utilizados neste projeto. De fato, conhecimentos do campo da estratégia como

prática (GOLSORKHI et al., 2015; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012) apresentam semelhanças ou, no mínimo, proximidade potencial com a literatura de heurísticas, motivo pelo qual esta seção se estruturará em termos do aprendizado dos autores da Estratégia como Prática (EcP) sobre seleção de métodos. Com efeito, Artinger et al (2015) já citam Jarzabkowski e Kaplan (2015), em uma conexão inicial dos campos.

A literatura da EcP endossa que as questões relativas ao porquê e como os praticantes selecionam métodos, embora essencial, é ainda inexplorada: “*One key question is how and why actors select particular strategy tools to use for specific applications*” (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015, p. 542)

Lacuna semelhante, portanto, à da literatura de heurísticas. No decorrer desta seção, o termo métodos foi escolhido por ser algo mais amplo do que o termo “ferramentas” utilizado pelos textos originais da EcP. Em todo o caso, o leitor pode substituí-los por heurísticas sem perda de conteúdo ou risco de erro.

Assim como a literatura de heurísticas, a EcP não parte do pressuposto de escolhas racionais “ótimas”. Para os autores, portanto, uma boa seleção de métodos não consiste, por um lado, em encontrar “um método perfeitamente correto” para cada situação (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). E também não consiste, no outro extremo, em usar o mesmo método para todos os desafios à mão (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015), em uma problemática abordagem *one-size-fits-all* (SALERNO et al., 2015). Esses dois extremos são prejudiciais.

O caminho que se deve trilhar, ao contrário, trata de um equilíbrio entre esses extremos mediado pela “disponibilidade” (*affordance*) de métodos, bem como pela racionalidade e agência limitadas dos atores (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Como visto, os autores da EcP também apresentam uma visão de racionalidade limitada inspirada por H. Simon.

Isto posto, percebe-se que muitas vezes a escolha de métodos se dá sem o cuidado adequado em relação ao contexto organizacional e aos resultados esperados, sendo excessivamente dependente de práticas (padrões organizações ou sociais) prévias (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Em outras palavras, sem adequado uso do que a literatura de heurísticas denomina racionalidade ecológica (ver detalhes na seção 2.3.2).

Por exemplo, muitas vezes a seleção de métodos é feita pelos praticantes de forma inconsciente ou simplesmente rotinizada pelos padrões organizacionais precedentes (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). O problema cresce ao adicionar as dimensões VUCA ao contexto da seleção de métodos: Por um lado, sabe-se que o uso de métodos auxilia a “navegação” sob incertezas (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Por outro, há sérias críticas à carência de evidência de que os atores mudem seu uso de ferramentas devido à mudança das condições contextuais como, por exemplo, de um cenário com menor para outro de maior incerteza (GRANT, 2003; KOUFOPOULOS; CHRYSOCHOIDIS, 2000) . Stenfors et al (2007) adicionam ao exposto ao perceberem que a seleção de métodos não apresenta correlação com a complexidade ou a incerteza do contexto.

Finalmente, percebe-se que a seleção de métodos é influenciada pela sua simplicidade e facilidade de representação visual (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; KERR et al., 2013), enquanto o *mainstream* da literatura de métodos ainda é dominado por exemplares que buscam soluções ótimas e complexas, mesmo que pouco adaptadas ao contexto VUCA (BETTIS, 2017; BLANK, 2013; VUORINEN et al., 2018). Neste sentido, as heurísticas naturalmente se posicionam como um caminho de apoio à seleção de métodos distintos do *mainstream* caso, contudo, modos de apoio à sua seleção sejam oferecidos para apoiar a racionalidade ecológica ou, em outras palavras, o ajuste heurística-ambiente-tarefa.

Voltando à literatura das heurísticas, o desafio da seleção é agravado por fatores como, por exemplo, os tipos distintos de heurísticas apropriados para situações com distintos níveis de incerteza (GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018) e a transição mental de um cenário mais causal para outro mais efetual (GHEZZI, 2020), que demanda distintos usos de heurísticas. Portanto, um empreendedor inexperiente ou mesmo desatento pode se enganar em tal seleção de heurísticas, ao desconsiderar elementos como distintos níveis de incerteza ou a adequação de abordagens ora mais causais, ora mais efetuais.

Somado a isso, a perspectiva corrente da literatura sobre racionalidade ecológica oferece um caminho promissor sobre a necessidade de que uma estratégia qualquer – heurística ou não – seja adequada ao “ambiente da tarefa” (ARTINGER et al., 2015; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019), como melhor detalhado na seção 2.3.2.

Contudo, essa literatura ainda se posiciona em um nível distante da efetiva seleção heurística-tarefa-ambiente, focando mais em termos de variáveis ambientais macro (e.g.: presença ou ausência de incerteza e complexidade). Fato possivelmente influenciado pela visão da racionalidade ecológica em contraponto à racionalidade clássica, o que mantém a discussão no nível de análise comum às ciências econômicas.

Neste sentido, tanto Loock e Hinnen (2015) quanto Artinger et al (2015) oferecem caminhos possíveis, embora não extensivos. Loock e Hinnen (2015) indicam que pesquisas futuras deveriam ser “mais específicas” na classificação do ambiente organizacional e de suas dimensões-chave. Artinger et al (2015), por sua vez, afirmam que o uso de heurísticas “bem adaptadas” pode ser apoiado pela criação de ferramentas formais para aplicação organizacional de heurísticas.

2.4.4. Inexperiência, heurísticas e aprendizagem

A relação entre tomada de decisão empreendedora e experiência – ou heurísticas e experiência – é um tema de atenção da literatura, seja na corrente das regras simples (e.g.: BINGHAM; EISENHARDT, 2011), das Heurísticas Rápidas e Frugais (e.g.: ARTINGER et al., 2015) ou mesmo do campo da tomada de decisão empreendedora como um todo (e.g.: SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015).

Este estudo considerará por empreendedores inexperientes aqueles que não apresentam experiência prévia no ambiente do empreendedorismo digital, mesmo que apresentem outras experiências. Esta perspectiva foi escolhida para garantir racionalidade ecológica proveniente da experiência dos empreendedores, dado que a experiência é um fator-chave na criação de heurísticas (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; SULL; EISENHARDT, 2015) e que heurísticas construídas em um ambiente não podem ser imediatamente utilizadas em outro ambiente sob risco de ir contra a racionalidade ecológica (ARTINGER et al., 2015; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019).

Da literatura de heurísticas organizacionais, sabe-se que Regras Simples são “particularmente vantajosas quando há pouca experiência” (BINGHAM;

EISENHARDT, 2014, p. 1700) e há relatos de maior performance de heurísticas quando aplicadas por leigos do que quando aplicadas por experts (LOOCK; HINNEN, 2015), indicando que as heurísticas podem se beneficiar da “ignorância relativa ao conhecimento especialista”, continuam Loock e Hinnen (2015). Adicionalmente, heurísticas oferecem confiança aos gestores na tomada de decisão sob incerteza (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019), algo particularmente útil visto que tomadores de decisão inexperientes tendem a ser mais inseguros que experientes. Logo, pode-se dizer que tanto do ponto de vista da performance quanto da segurança, heurísticas apresentam grande potencial de apoio aos inexperientes em sua tomada de decisão sob ambientes VUCA, como o Empreendedorismo Digital.

Contudo, o estudo de como tomadores de decisão com pouca ou nenhuma experiência usam heurísticas seguindo uma racionalidade ecológica persiste largamente inexplorado (GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021). Sabe-se que gestores experientes utilizam heurísticas (BETTIS, 2017; READ et al., 2009) e que heurísticas são adquiridas pela experiência (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011), mas mais estudos sobre a relação heurísticas-inexperiência são necessários (GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021).

A partir do exposto, percebe-se um *gap* importante para os empreendedores digitais inexperientes: por um lado, os processos de tomada de decisão sob incerteza relacionados à sua *startup* digital se beneficiariam da utilização de um portfólio (ou caixa de ferramentas) de heurísticas que tenha evoluído e amadurecido no tempo, incorporando aprendizagem e experiência (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; GHEZZI, 2020; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Por outro lado, o empreendedor inexperiente não tem experiência pessoal no ambiente do empreendedorismo digital e nem o tempo (geralmente longo prazo) para gerar regras simples (SULL; EISENHARDT, 2015). E menos ainda dispõe de tempo que lhe tenha permitido amadurecer um eventual portfólio. Soma-se ao *gap* o fato que a seleção de heurísticas é algo desafiador e problemático (ver seção 2.4.3) e o empreendedor inexperiente é particularmente sujeito ao risco de não se guiar por uma racionalidade ecológica e fazer uma escolha de heurísticas proveniente de outros ambientes de modo problematicamente precipitado - conforme exposto por Artinger et al (2015). Resultando, portanto, em desafios maiores à seleção do que os desafios típicos da seleção expostos na seção 2.4.3.

Outro benefício de heurísticas para os inexperientes advém da forte relação entre heurísticas e aprendizagem de empreendedores. No contexto do empreendedorismo digital, Ghezzi (2020) observa como as heurísticas auxiliam o desenvolvimento cognitivo do empreendedor, apoiando-o na trajetória de novato a *expert*. Loock e Hinnen (2015) detalham como heurísticas materializam a aprendizagem voltada à tomada de decisões sob incerteza dado que, apesar de sua frugalidade, acumulam largos volumes de dados provenientes de robustos testes daquela heurística em ambientes do mundo real durante tempo considerável. A contribuição de Atanasiu (2021) neste sentido é relevante, dado que o autor associa as literaturas de heurísticas, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional e demonstra como as heurísticas armazenam – de modo simples e efetivo – “conhecimento obtido por meio da experiência”.

Em relevante estudo sobre a aprendizagem empreendedora a partir da ligação de heurísticas, conhecimento e ação, Holcomb et al (2009) demonstram que “heurísticas afetam a aprendizagem do mesmo modo que afetam a tomada de decisão” (HOLCOMB et al., 2009, p. 168), além de apoiar na: assimilação de conhecimento novo e retenção de conhecimento na organização, impedindo que este se perca. Os autores evidenciam que a aprendizagem em geral se dá por meio de experiência direta, observação de ações/consequências das ações de terceiros ou por fontes codificadas (livros, artigos, dentre outros). De modo alinhado aos cinco caminhos de geração de regras simples expostos por Sull e Eisenhardt (2015). Logo, o exposto soma-se à simplicidade, facilidade de lembrar e comunicar heurísticas e sua codificação como elementos verbais às vezes quase-proverbiais, seu papel na aprendizagem empreendedora é indiscutivelmente relevante.

De fato, heurísticas têm um papel persuasivo e crítico na aprendizagem empreendedora (HOLCOMB et al., 2009), algo reforçado pela literatura de heurísticas gerenciais, que afirma: “regras simples podem proporcionar benefícios na explicação de decisões e no ensino de tomada de decisão” (LOOCK; HINNEN, 2015, p. 2030), especialmente dado que modelos complexos de tomada de decisão geralmente são considerados impraticáveis pelos gestores (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; LOOCK; HINNEN, 2015). Finalmente, Manimala (1992) oferece visão semelhante ao afirmar que heurísticas apresentam “tremendo potencial” para oferecer “treinamento e aconselhamento” para empreendedores.

2.4.5. Síntese das lacunas teóricas abordadas por esta pesquisa

Este estudo busca suprir a demanda por pesquisa voltadas ao novo contexto do empreendedorismo digital (NAMBISAN, 2017), de modo a contribuir para a necessidade por estudos capazes de apoiar os praticantes do campo (SHEN; LINDSAY; XU, 2018; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). No que tange às heurísticas, apenas o estudo de Ghezzi (2020) apresenta foco no empreendedorismo digital. Dado este contexto, as principais lacunas teóricas abordadas nesta pesquisa são voltadas a portfólios de heurísticas, seleção de métodos/heurísticas e a relação inexperiência e aprendizagem mediada por heurísticas.

Quanto aos portfólios, sabe-se de sua importância, com papel fundamental tanto a partir dos estudos empíricos de heurísticas organizacionais – ou Regras Simples (ATANASIU, 2021; GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; WEST; ACAR; CARUANA, 2020) quanto a partir da corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais (ARTINGER et al., 2015; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Sabe-se, com efeito, que as heurísticas são operadas, na prática organizacional, a partir de um portfólio de heurísticas. Sabemos também que tais portfólios evoluem no tempo e se modificam, criando *capabilidades* fundamentais para as empresas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019).

Não se sabe, contudo, qual a forma (estrutura) de um portfólio de heurísticas ou como se organizam/podem organizar diversas heurísticas em um portfólio dentro de uma mesma organização ou entre organizações que compartilham características ambientais que permitam um compartilhamento ecologicamente racional. Esse compartilhamento entre organizações não implica heurísticas idênticas entre si, pois embora regras simples sejam idiossincráticas, podem apresentar uma estrutura comum entre organizações distintas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

Quanto à lacuna voltada à seleção de heurísticas, trata-se de uma problemática exposta por diversos pesquisadores influentes no campo de heurísticas (ARTINGER et al., 2015; ATANASIU, 2021; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011) e ainda não respondida (ARTINGER et al., 2015). Artinger et al (2015) relacionam essa lacuna com lacuna semelhante exposta pelo campo da Estratégia como Prática no que diz

respeito à seleção de métodos (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Problema agravado em condições de incerteza e mudança ambiental (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; GRANT, 2003; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; KOUFOPOULOS; CHRYSOCHOIDIS, 2000; STENFORS et al., 2007) e, no que diz respeito especificamente às heurísticas, dado que há tipos distintos de heurísticas apropriados para situações com distintos níveis de incerteza (GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018) e tipos distintos em momentos distintos do ciclo de vida de heurísticas: ora em um cenário mais causal, ora mais efetual (GHEZZI, 2020).

E embora a racionalidade ecológica se apresente como um conceito útil para guiar uma melhor seleção de heurísticas, ainda se posiciona em um nível distante da efetiva seleção heurística-tarefa-ambiente, focando mais em termos de variáveis ambientais macro (e.g.: presença ou ausência de incerteza e complexidade). Levando ao fato de artigos tutoriais do campo de heurísticas organizacionais indicarem que pesquisas futuras deveriam ser “mais específicas” na classificação do ambiente organizacional e de suas dimensões-chave (LOOCK; HINNEN, 2015). E que o uso de heurísticas “bem adaptadas” pode ser apoiado pela criação de ferramentas formais para aplicação organizacional de heurísticas (ARTINGER et al., 2015).

Finalmente, sabe-se que as heurísticas apresentam grande potencial de apoio à aprendizagem empreendedora, sendo capazes de ajudar empreendedores inexperientes a se tornarem *experts* (ATANASIU, 2021; GHEZZI, 2020; HOLCOMB et al., 2009; LOOCK; HINNEN, 2015). Sabe-se também que há um *gap* no que diz respeito à tomada de decisão por empreendedores inexperientes (GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021). De fato, empreendedores inexperientes ainda não têm acesso a um portfólio de heurísticas que tenha evoluído e amadurecido no tempo, incorporando aprendizagem e experiência próprias - especialmente dado que o tempo necessário para tais processos é longo (SULL; EISENHARDT, 2015). Longo, ou seja, indisponível para empreendedores inexperientes. Não há, contudo, na literatura, exemplares de estudos que identificam e organizam, tornando acessível para empreendedores, - especialmente inexperientes - grande número de heurísticas que tenham evoluído e amadurecido a partir da experiência de terceiros.

3. METODOLOGIA

Este capítulo está estruturado em quatro seções: Após breve panorama metodológico voltado à pesquisa e à fonte de dados escolhida (3.1) a segunda (3.2) justifica a escolha metodológica à luz da questão de pesquisa, enquanto a terceira (3.3) expõe breve referencial sobre a abordagem metodológica de pesquisa escolhida. Finalmente, a quarta seção (3.4) apresenta os detalhes do *design* e da execução do método de pesquisa.

3.1. Panorama metodológico da pesquisa

Esta pesquisa pode ser identificada como descritivo-prescritiva, dado que buscou descrever (identificar) heurísticas e prescrever um *framework* (ou portfólio) de heurísticas. Optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa, embora apoiada por lógicas quantitativas especificamente voltadas à qualidade dos dados processados. Quanto ao método, foi escolhida a Análise de *template* (como será descrito adiante neste capítulo) como um método científico válido para tratar os dados desta pesquisa, cuja fonte havia sido previamente escolhida. A escolha da fonte de dados – pelas razões abaixo expostas – foi de livros contendo grande volume de heurísticas de empreendedores de sucesso no ambiente digital.

Shepherd, Williams e Patzelt (2015) indicam que a combinação de análises de conteúdo de natureza indutiva para criar painéis de dados secundários¹⁵ pode oferecer contribuições ricas para a literatura de tomada de decisão empreendedora. Essa abordagem, embora tenha sido executada no estudo pioneiro de Manimala (1992) sobre identificação e classificação de heurísticas, não se mostra comum na literatura.

Este estudo seguiu uma abordagem semelhante para obtenção de dados, a partir de livros que continham registros narrativos das experiências de empreendedores digitais durante a criação de seus negócios. A perspectiva positiva de heurísticas enquanto regras simples (e.g.: BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007), com efeito, sinaliza na direção da utilização de

¹⁵ Ou *templates*, embora os autores não façam essa conexão explicitamente.

registros narrativos enquanto fontes de dados em estudos sobre heurísticas – perspectiva tal que influenciou estudos recentes em termos de sua abordagem metodológica (e.g.: GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; WENZEL; STJERNE, 2021; WEST; ACAR; CARUANA, 2020).

Manimala (1992) justifica a escolha de registros publicados sobre histórias de novos negócios ao afirmar que tais registros representam casos apropriados por serem amplamente disponíveis e geralmente focados em aspectos distintos das rotinas de tomada de decisão, “evidenciando estratégias de sucesso adotadas por cada negócio, e deixando de lado assuntos sobre as rotinas” (MANIMALA, 1992, p. 481). Assim, apoia a importante – e desafiadora – distinção entre heurísticas e rotinas em pesquisas como esta. O autor continua sua justificativa, ao afirmar: “Casos públicos e não-disfarçados foram escolhidos dado que são abertos para o escrutínio por grupos diversos” e, portanto, “pode-se esperar que sejam livres de falsificação ou deturpação deliberada dos fatos”, dado que é mais difícil ocultar uma situação real em uma escrita pública do que para um pesquisador individual, tornando tal fonte de dados “mais confiável do que autorrelatos” de executivos/empreendedores (MANIMALA, 1992, p. 481).

O uso de livros também está de acordo com premissas importantes deste estudo em termos da identificação de heurísticas. Em primeiro lugar, livros que narram experiências de empreendedores digitais garantem racionalidade ecológica de heurísticas para o empreendedorismo digital, um fator fundamental para esta pesquisa (ver detalhes na seção 2.3.2).

Em segundo lugar, livros são relevantes pois heurísticas presentes em livros já se encontram em formato mais maduro e pronto para ser compartilhado com terceiros, em consonância com o estudo de Atanasiu (2021), que indica que o compartilhamento de heurísticas se dá após sua articulação, processo pelo qual conhecimento às vezes quase-proverbial (ver detalhes na seção 2.4.2) torna-se codificado, articulado e comunicável – como em um texto de um livro.

E a escolha por essa fonte de dados também está de acordo com a literatura das Regras Simples, visto que agentes geralmente utilizam heurísticas articuladas por terceiros (SULL; EISENHARDT, 2015), algo influenciado pelo fato de heurísticas serem fáceis de recordar e comunicar para prover orientação (ATANASIU, 2021;

BINGHAM; EISENHARDT, 2011; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; VUORI; VUORI, 2014), e apresentarem papel-chave na aprendizagem, treinamento e evolução cognitiva de empreendedores (ATANASIU, 2021; GHEZZI, 2020; HOLCOMB et al., 2009; LOOCK; HINNEN, 2015; MANIMALA, 1992).

Riscos do uso de livros enquanto fonte de dados, e.g., pouca evidência empírica para as proposições feitas, viés retrospectivo (ou ilusão retrospectiva) e tendência a superestimar o sucesso – embora presentes – não desqualificam os livros para esta pesquisa pelos fatores já citados e, também, por ao menos duas razões adicionais: i) o objetivo da coleta inicial de dados desta pesquisa não foi julgar a adaptabilidade, veracidade ou qualquer outro elemento semelhante de atribuição de valor às heurísticas, e sim identificar e organizar heurísticas articuladas da forma como seus autores as comunicaram. Neste sentido, a mudança e ressignificação do discurso dos empreendedores é compreendida como um processo natural de articulação de heurísticas, como descrito por Atanasiu (2021); ii) não se tratar de uma abordagem de natureza positivista que busca afirmar haver um significado único possível e “correto” para as heurísticas, “puro” e livre de vieses; nem de natureza desconstrucionista que busca examinar de modo crítico a construção social dos fenômenos linguísticos e organizacionais eventualmente descredenciando o conteúdo da fala do empreendedor. De fato, a amostra de livros escolhida apresenta dois pontos de evolução futura: um predomínio da visão de empreendedorismo do Vale do Silício, com os benefícios e prejuízos que tal predomínio traz consigo e o predomínio das histórias de sucesso. Embora seja natural buscar heurísticas em narrativas de sucesso, a visão do fracasso e da falha podem ser úteis em esforços semelhantes.

Outro aspecto de utilidade dos livros a pesquisas como essa é o fato de serem fonte de fácil acesso e compartilhamento de grande volume de heurísticas (como as aproximadamente 3700 heurísticas codificadas por este estudo), o que apresenta adequação metodológica aos objetivos desta pesquisa de modo alinhado a Pratt, Kaplan e Whittington (2020). Para os autores, em ambiente de mudança e complexidade como o desta pesquisa, é impossível saber de modo antecipado qual conhecimento será necessário, de modo que, quanto maior o conjunto de alternativas plausíveis, melhor para o praticante e, conseqüentemente, para pesquisas orientadas a apoiar os praticantes. A segurança em tais cenários “reside

em duvidar de experiências passadas e possuir um amplo repertório de *tentative theories* e conceitos com os quais abordar condições sempre novas” (PRATT; KAPLAN; WHITTINGTON, 2020, p. 5).

Uma vantagem final de utilizar livros é o fato de outros livros do gênero existirem, bem como novos livros que inevitavelmente serão escritos sobre o tema em anos futuros. Logo, abre-se uma oportunidade contínua de robustecimento e refinamento dos resultados já obtidos, inclusive, com menor desafio/esforço metodológico se comparado ao desta pesquisa (descrito nas três seções deste capítulo). Não se deseja dizer que seria um desafio metodológico nulo, mas menor dado que capaz de replicar procedimentos e estruturas já desenvolvidos e documentados por esta tese.

3.2. Questão de pesquisa e justificativa da escolha metodológica

A questão de pesquisa orientadora deste estudo foi: Quais são as principais heurísticas organizacionais usadas por empreendedores digitais?

Para guiar o processo de identificação de heurísticas central a esta pesquisa de modo a responder à pergunta, bem como estruturar a posterior organização de heurísticas em um portfólio (ou *template* de heurísticas), este estudo optou por uma abordagem de pesquisa exploratória orientada pela análise temática (CASSELL; BISHOP, 2019; KING; BROOKS, 2017).

Especificamente, a pesquisa utilizou-se de templates segundo a lógica da análise de templates (KING; BROOKS, 2017, 2016). Embora qualitativa, a codificação em si seguiu uma posição filosófica neopositivista. A análise de template e seu procedimento de codificação foram escolhidos por três motivos principais: i) adequação à questão de pesquisa; ii) capacidade de processar grande volume de dados para obter o alto volume de heurísticas proposto por este estudo com qualidade, confiabilidade e transparência e iii) alinhamento com a literatura existente sobre estudos empíricos voltados a heurísticas positivas. Esta seção, portanto, oferecerá justificativas a respeito de tais escolhas do ponto de vista ontoepistemológico e de modo mais específico quanto à escolha da análise de template.

Após a codificação neopositivista, posição escolhida para garantir a qualidade dos dados de entrada da pesquisa e reduzir a subjetividade do pesquisador na identificação de heurísticas seguindo propostas de King e Brooks (2017), o

procedimento de agrupamento e articulação foi inspirado pela *Grounded Theory* (GT) em uma perspectiva mais aberta (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013; STRAUSS; CORBIN, 1998). Tal agrupamento e articulação foram utilizados para o tratamento final dos dados, construção e agrupamento dos temas finais, aproximando-se, neste momento da execução metodológica, de uma epistemologia construtivista.

Essa perspectiva de múltiplas influências buscou manter os benefícios das abordagens mais e menos influenciadas pelo positivismo, porém de modo consciente e coerente (sobre tais distinções, bem como os posicionamentos filosóficos e ontoepistemológicos expostos ver KING; BROOKS, 2017).

Na linha da influência neopositivista/realista moderada, buscou-se também sanar alguns conflitos e discussões a respeito dos benefícios, prejuízos e adequação ontoepistemológica da escolha por codificadores independentes (O'CONNOR; JOFFE, 2020). De modo sumarizado, a perspectiva adotada por este estudo manteve os benefícios de abordagens qualitativas ao recusar a visão puramente positivista que busca revelar fatos universalmente objetivos mas, por outro lado, incluir transparência e robustez ao processo de codificação (O'CONNOR; JOFFE, 2020), distanciando-se de procedimentos de codificação completamente aberta.

É importante afirmar, contudo, que ao utilizar procedimentos de natureza neopositivista não se busca afirmar que há um significado único possível e “correto” a partir dos dados, até mesmo pela natureza indissociável da codificação e do pesquisador que a executa (KING; BROOKS, 2017; O'CONNOR; JOFFE, 2020). Mas buscou-se adicionar transparência e diminuir a subjetividade do processo de pesquisa, permitindo que um outro grupo de pesquisadores “trabalhando sobre um *framework* conceitual comum pode [pudesse] atingir consenso na interpretação dos dados” (O'CONNOR; JOFFE, 2020, p. 5).

Portanto, esta pesquisa recusa, por um lado, a visão ontoepistemológica relativista, para a qual não há qualquer possibilidade de transferência de conhecimento entre casos distintos. Igualmente recusa a visão ontoepistemológica puramente realista, para a qual há realidades objetivas e perfeitamente transferíveis entre casos. Uma vez mais, o estudo busca um caminho de equilíbrio, ou estruturas intermediárias, parcimoniosamente transferíveis. Transferíveis dado que aspectos comuns sejam

respeitados como, por exemplo, a racionalidade ecológica das heurísticas e o ambiente VUCA.

Assim, este estudo oferece uma necessária visão sobre confiabilidade, robustez e transparência sem, contudo, desprezar as riquezas próprias da pesquisa qualitativa exploratória do ponto de vista ontoepistemológico (para uma discussão mais ampla, ver PRATT; KAPLAN; WHITTINGTON, 2020), buscando conjugar o melhor tanto da análise de *template* de natureza mais neopositivista quanto do processo de agrupamento e tratamento de dados inspirado pela GT em sua versão mais interpretativista. Há consonância, deste modo, com um aspecto importante relatado por Gioia *et al* (2013): oferecer rigor à pesquisa qualitativa indutiva por meio de disciplina conceitual e analítica sem impedir o potencial que tais pesquisas apresentam por sua natureza.

Tendo sido expostas justificativas de natureza ontoepistemológica, serão expostas justificativas mais específicas à análise de *template*.

A adequação da metodologia escolhida à questão de pesquisa se dá visto que heurísticas articuladas apresentam natureza semelhante a provérbios gerenciais, e são “armazenadas em frases de efeito na memória pessoal de gestores e na memória coletiva de organizações” (ATANASIU, 2021, p. 11). Continua o autor ao afirmar que heurísticas articuladas são expressas textualmente em uma “natureza codificada”, em uma evolução temporal construída a partir das heurísticas não articuladas, de natureza tácita. Deste modo, um procedimento de codificação adequado é capaz de obter heurísticas articuladas, sendo este o segundo dos quatro níveis de maturidade do processo temporal de emergência de heurísticas proposto por Atanasiu (Figura 5).

Quanto à necessidade de organizar um grande volume de dados (heurísticas) de natureza qualitativa em um portfólio, uma vez mais a análise de *template* é adequada. Como benefícios relatados pela literatura para esta abordagem metodológica estão a organização sistemática de um grande conjunto de dados qualitativos e a percepção de temas e padrões emergentes relevantes a partir dos dados (CASSELL; BISHOP, 2019; KING; BROOKS, 2017), algo particularmente adequado para organizar heurísticas de modo sistemático em um portfólio – ou

template, percebendo também os padrões de emergência das heurísticas a partir dos dados.

Evidências que se somam ao argumento em favor da adequação da análise de *template* em um estudo como este são perceptíveis ao analisar a literatura voltada a estudos empíricos baseados na visão positiva sobre heurísticas organizacionais. Tal literatura, embora ainda incipiente (ATANASIU, 2021; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021), apresenta estudos cuja escolha metodológica foi semelhante, embora de tendência maior ao realismo construtivista influenciado pela *Grounded Theory*, geralmente utilizando codificação aberta sem lançar mão de elementos que adicionam transparência e confiabilidade como codificação feita por codificadores independentes, mensuração de indicadores de qualidade da codificação e uso de *templates* de apoio.

A investigação de Gilbert-Saad, McNaughton e Siedlok (2021), por exemplo, utilizou um processo de codificação aberta para extrair heurísticas que apoiaram a tomada de decisão dos participantes do estudo. West, Acar e Caruana (2020) utilizaram, de modo semelhante, análise temática, mas guiada por processos de codificação aberta. Ghezzi (2020), por sua vez, realizou processo de codificação aberta para obter temas (*labels*, afirma o autor) a partir de entrevistas. Como exposto por este capítulo, embora também utilizando procedimentos de codificação, este estudo avançou em termos de robustecer o processo metodológico de extração de heurísticas sem, contudo, prejudicar uma análise de natureza mais aberta posterior à codificação.

Assim, posiciona-se de modo mais próximo – em termos metodológicos – ao clássico estudo de Manimala (1992). Embora, naturalmente, incorporando os avanços de pesquisa pertinentes desde a publicação no início dos anos 90.

Manimala (1992) buscou maior rigor no processo de codificação, aproximando-se do que King e Brooks (2017) denominariam posteriormente uma tradição filosófica neopositivista e ontoepistemológico realista da análise temática. De modo semelhante a este estudo, porém, o autor buscou conjugar tal rigor sem perder de vista os benefícios de uma abordagem qualitativa mais próxima à pesquisa exploratória. Neste sentido, o autor ofereceu um *insight* relevante ao fim de seu estudo:

“Apesar de ter tomado muito cuidado ao gerar dados quantitativos de casos e analisá-los rigorosamente usando técnicas estatísticas, o pesquisador fica com a sensação de que os números não poderiam capturar todas as facetas importantes da mente do empreendedor. Isso porque o envolvimento total do pesquisador com 138 casos, lendo e relendo-os várias vezes, deu-lhe uma noção das orientações do empreendedor, partes das quais não encontravam expressão por meio dos números.” (MANIMALA, 1992, p. 491).

A separação em duas etapas propostas por esta pesquisa – uma primeira neopositivista/realista, influenciada pela análise de *template* – seguida por uma etapa mais orientada à GT e ao agrupamento aberto de temas foi, como exposto, o meio escolhido para obter os benefícios das duas abordagens buscando, assim, deixar-se influenciar por este *insight* exposto por Manimala (1992).

Quanto à robustez desta pesquisa, bem como aos aspectos de validade e confiabilidade, foram utilizadas todas as três formas de garantir a qualidade da análise de *template* segundo King e Brooks (2017), bem como o uso de indicadores como o Kappa de Cohen e U de Guetzkow seguindo regras de transparência, validade e robustez expostas por autores da área (e.g.: COHEN, 1960; FRANCO; ROUWETTE, 2011; GUETZKOW, 1950; KING; BROOKS, 2017).

A escolha por um processo mais robusto durante a codificação se deu seguindo indicações de O’Connor e Joffe (2020), para os quais uma codificação inapropriada compromete severamente a análise posterior, dado que a codificação é o primeiro momento no qual a análise começa a se mover dos dados brutos para a conceitualização e abstração. A codificação guiada por medidas numéricas de concordância entre codificadores, contudo,

“aumenta a consistência e a transparência do processo de codificação, auxiliando a proporcionar confiança de que esforços específicos foram feitos para garantir que o framework analítico final represente um relato crível dos dados” (O’CONNOR; JOFFE, 2020, p. 2).

O estudo de O’Connor e Joffe (2020) foi um ponto de inspiração fundamental, ao apresentar o estado-da-arte no que diz respeito à confiabilidade em codificação independente, bem como algumas reflexões voltadas a um bom processo de codificação. Mais detalhes sobre estes elementos de robustez / validade / confiabilidade serão abordados no decorrer deste capítulo.

Após a codificação de heurísticas que seguiu tradição neopositivista com ênfase aos aspectos supracitados para garantir robustez, confiabilidade e validade dos dados

da pesquisa, foi conduzido um rigoroso procedimento de agrupamento de heurísticas, reduzindo a amostra inicial de heurísticas obtidas (aproximadamente 3700) para um número menor (aproximadamente 1800), mais facilmente organizável em um portfólio conforme os objetivos desta pesquisa. Este processo seguiu princípios de *grounded theory* utilizados – em maior ou menor nível, como detalhado na seção 3.4.6 – em outros estudos da área (e.g.: GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; WEST; ACAR; CARUANA, 2020).

Mais precisamente, tais princípios orientaram o agrupamento conforme exposto por autores da GT (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013; STRAUSS; CORBIN, 1998). A codificação inicial aberta comum aos estudos seguindo a *Grounded Theory* e nos exemplos de outros autores acima expostos foi substituída pela codificação mais estruturada conforme já exposto. Esta substituição, contudo, manteve coerência com a proposta de Gioia *et al* (2013), para os quais os códigos de primeira ordem deveriam ser compostos exclusivamente pelas falas dos atores que, no caso desta pesquisa, foram os empreendedores. Em seguida à adaptação dessa primeira etapa, a codificação de segunda ordem e o agrupamento das dimensões/temas – ou heurísticas/grupos de heurísticas – seguiu os princípios de Gioia *et al* (2013) usando o *template* como modo de apoio para o agrupamento.

Esse agrupamento apoiado pela GT apresenta também a contribuição de oferecer heurísticas mais maduras em termos de sua evolução temporal conforme o modelo de Atanasiu (2021). Manimala (1992) ofereceu indícios de tal benefício ao realizar, em seu estudo, a redução de diversas heurísticas - aproximadamente 600 - reduzidas para 186 em 57 categorias. O autor afirma que tal redução foi benéfica e realizada após análise lógica, de frequência e conselho de experts.

Finalmente, este agrupamento/refinamento de aproximadamente 3700 heurísticas em aproximadamente 1800 foi orientado à construção de heurísticas mais bem articuladas, pois heurísticas já articuladas a partir da experiência de terceiros e por meio da incorporação de mais aprendizagem de outras fontes (como outras heurísticas) tornam-se ainda mais relevantes para os praticantes – seguindo processos naturais de evolução de heurísticas conforme descrito pela seção 2.4.2. Isso está de acordo com autores da corrente de Regras Simples, para os quais o processo de articulação envolve constante refinamento, de modo que as heurísticas

se tornem mais precisas e estratégicas, com um grau mais alto de abstração e generalidade (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019).

3.3. Análise de *template*

A análise de *template*, método de análise escolhido para este estudo, pode ser compreendida como um subconjunto da abordagem qualitativa denominada análise temática, ou análise de temas (CASSELL; BISHOP, 2019; KING; BROOKS, 2017, 2016). Temas podem ser entendidos como elementos recorrentes e distintivos do relato de participantes envolvidos na pesquisa (KING; BROOKS, 2017). Temas necessariamente existem em relação com o pesquisador realizando a análise, e não independentemente do pesquisador.

O objetivo da análise temática é criar um *template* analítico sobre o qual os dados possam ser categorizados (CASSELL; BISHOP, 2019). O *template* atua como instrumento capaz de reduzir, classificar e sintetizar os dados brutos de modo que seja possível extrair aspectos significativos para a pesquisa (O'CONNOR; JOFFE, 2020). No caso desta pesquisa, os dados serão trabalhados para extrair as heurísticas e o *template* analítico em si configurará a estrutura do portfólio de heurísticas.

A análise temática – e de *template* – busca identificar, compreender e destacar os temas centrais em um grande conjunto de dados qualitativos, de modo que as características importantes do fenômeno de pesquisa possam ser comunicadas e compreendidas por uma audiência ampla (KING; BROOKS, 2017).

Para atingir tal objetivo, todas as formas de análise temática (a de *template* inclusive), apresentam dois processos-chave: a definição de temas e a organização de temas em um *template* (KING; BROOKS, 2017). Os *templates* podem ser construídos indutivamente a partir dos dados, como exemplificado por Cassel e Bishop (2019): um *template* construído a partir de dados sobre experiências que motoristas de taxi relataram a respeito de abuso sofrido por parte de clientes (ver Figura 6).

Figura 6 - Exemplo de *template*

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 <i>Background</i> do entrevistado <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Aluga ou é dono do táxi 1.2 Família 1.3 Expectativas iniciais sobre o trabalho 1.4 Empregos prévios 2 Abuso sofrido pelos clientes <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Localização e momento (temporal) do abuso 2.2 Frequência 2.3 Sugestões para combater o abuso 2.4 Respostas ao abuso <ul style="list-style-type: none"> 2.4.1 Mudanças no comportamento 2.4.2 Lidar com o abuso naquele momento 2.4.3 Família 2.4.4 Outros motoristas de táxi 2.4.5 Polícia 2.4.6 Interromper o serviço | <ul style="list-style-type: none"> 2.5 Tipos de abuso <ul style="list-style-type: none"> 2.5.1 Ataque ao táxi 2.5.2 Atritos relativos à direção 2.5.3 Não pagamento 2.5.4 Outros comportamentos anti-sociais 2.5.5 Racismo 2.5.6 Furtos 2.5.7 Rudez / perversidade 2.5.8 Linguagem imprópria, abuso verbal em geral 2.5.9 Imprevistos 2.5.10 Abuso / violência física 3. Relações com clientes <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Gestão das emoções - de outros 3.2 Esforço emocional - pessoal 3.3 Escuta 3.4 Interromper a fala de alguém 3.5 Falar 3.6 Entender e criar empatia |
|---|---|

Fonte: Cassel e Bishop (2019). Tradução livre (autor).

Um caminho alternativo à construção indutiva de um *template* é utilizar *templates* prontos, presentes na literatura, e.g. Franco e Rouwette (2011). É importante notar que esses autores denominam *template* como esquema de codificação (*coding scheme*). Ainda, há autores que denominam o *template* estrutura de codificação, ou *coding frame* (O'CONNOR; JOFFE, 2020). No caso do estudo de heurísticas, por não haver *templates* prontos disponíveis – algo relatado também por Gilbert-Saad, McNaughton e Siedlok (2021) –, a alternativa de usar *templates* prontos não é viável.

Sobre a terminologia, é importante recordar que a literatura de análise temática geralmente usa os termos código e codificação de modo semelhante a temas, o que pode gerar confusão e deve ser evitado (KING; BROOKS, 2017). Para evitar confusão, este estudo seguirá a perspectiva de Nigel King, dada a relevância do autor para a temática:

“Código se refere a um comentário ou abreviação ligado a passagens de texto que indicam relevância material para os objetivos da pesquisa. Tais códigos podem ser desenvolvidos enquanto a análise prossegue para os temas. Codificação é, portanto, o processo de indexar texto a códigos e, no devido tempo, a temas” (KING; BROOKS, 2017, p. 220).

Após a construção do *template*, a análise de *template* procede para a codificação em si (FRANCO; ROUWETTE, 2011), e procedimentos podem ser utilizados para aumento de qualidade, transparência e posterior receptividade da pesquisa por parte

de revisores/periódicos (KING; BROOKS, 2017; O'CONNOR; JOFFE, 2020). Antes, é importante evidenciar que os procedimentos de qualidade devem estar alinhados às raízes filosóficas do estudo (KING; BROOKS, 2017).

King e Brooks (2017) abordam três estratégias para ganho de qualidade em análise temática, a saber: i) a codificação independente; ii) os “*audit trails*”, evidenciando um “diário do percurso” da pesquisa por meio da evolução de cada versão do *template* e o iii) “*respondent feedback*”, por meio do qual o *template* é submetido à análise de terceiros. Todas essas estratégias foram integralmente usadas neste estudo. O'Connor e Joffe (2020), por sua vez, oferecem uma revisão de literatura sobre a prática de codificação independente e outros temas relativos às orientações para assegurar confiabilidade em pesquisa qualitativa que envolva codificação.

São comuns procedimentos voltados à qualidade da codificação independente, dentre os quais se destacam a medida numérica de concordância entre codificadores (ICR ou *Intercoder Reliability*, do inglês), cujo objetivo é avaliar o rigor e a transparência do *template* e de seu processo de aplicação aos dados (O'CONNOR; JOFFE, 2020), garantindo que a análise transcenda a imaginação de um indivíduo único e sinalize qualidade.

Três pontos são expostos por O'Connor e Joffe (2020) como benefícios do uso de ICR: primeiro, pois motiva os pesquisadores a garantir consistência nas decisões de codificação, permitindo que o trabalho da codificação possa ser dividido entre distintos codificadores sem comprometer a coesão interna da análise. Ainda, aumenta a consciência das decisões durante a codificação, dado que tal decisão poderá ser avaliada por terceiros seguindo regras específicas, algo importante uma vez que “a codificação pode ser monótona, e é fácil para a mente do codificador divagar” (O'CONNOR; JOFFE, 2020, p. 4).

Em segundo lugar, práticas de ICR forçam a reflexividade e o diálogo entre o time de pesquisa. Em análises de *template*, o conteúdo da discordância entre codificadores pode ser igualmente ou mesmo mais valioso do que o objetivo que é atingir graus elevados de consistência (O'CONNOR; JOFFE, 2020). Tais discussões se apoiam no refinamento do *template*, de modo a aumentar sua precisão, algo extremamente rico, dado que o *template* é a ferramenta principal de análise de dados (O'CONNOR; JOFFE, 2020).

Finalmente, a terceira contribuição da ICR é compreendida de modo mais simples: dado que vários estudos de análise de *template* são orientados para repercussões no mundo real por influenciar a prática em diversos campos, são bem-vindos quaisquer esforços que aumentem a confiabilidade de tais análises e nas bases de evidência utilizadas (O'CONNOR; JOFFE, 2020).

Os índices numéricos que apoiam a ICR podem ser vários (O'CONNOR; JOFFE, 2020). Este estudo optou por dois, como será exposto adiante. Primeiramente, um indicador voltado à confiabilidade de unitização (*unitising reliability*), que implica consistência no número de códigos encontrados por codificadores independentes dado um conjunto de dados (FRANCO; ROUWETTE, 2011) e é representado pelo indicador U de Guetzkow (GUETZKOW, 1950). Para calcular o U, deve-se usar a fórmula:

$$U = (C1 - C2) / (C1 + C2),$$

em que U é uma porcentagem que varia entre 100% (concordância perfeita) e 0%, e C_n representa o número de unidades de código obtidas pelo codificador n em um conjunto de dados.

Contudo, a medida de indicadores como U pode ser distorcida por casos de concordância na codificação oriundos do acaso - chance agreement (COHEN, 1960; O'CONNOR; JOFFE, 2020). Assim, sugere-se usar indicadores capazes de corrigir essa concordância pelo acaso e que sejam, portanto, capazes de mensurar confiabilidade de classificação (*classification reliability*), isto é, a consistência em termos do quanto diferentes codificadores assinalaram unidades de código às mesmas categorias do *template* / esquema de codificação (FRANCO; ROUWETTE, 2011). Um indicador significativo neste sentido é o Kappa de Cohen (COHEN, 1960; FRANCO; ROUWETTE, 2011; O'CONNOR; JOFFE, 2020), que pode ser medido pela fórmula:

$$\text{Kappa} = (P_o - P_c) / (1 - P_c),$$

em que P_o representa a porcentagem de unidades nas quais os codificadores concordaram, e P_c representa a porcentagem de unidades nas quais a concordância é esperada pelo acaso (*chance agreement*). O valor do Kappa de Cohen varia entre +1, indicando concordância perfeita, e -1, indicando discordância absoluta (COHEN, 1960).

Embora não haja convergência na literatura sobre um limite universalmente aceito do valor de indicadores como Kappa ou U, pode-se usar a recomendação comum de que: resultados menores que 1 apresentam discordância; valores entre 0.01 e 0.20 de nenhuma concordância a uma concordância leve; e concordância razoável para 0.21 a 0.41, moderada para 0.41 a 0.60, substancial para 0.61 a 0.80 e quase perfeita para 0.81 a 1 (LANDIS; KOCH, 1977; MCHUGH, 2012; O'CONNOR; JOFFE, 2020). E embora haja várias regras de ouro possíveis para interpretar tais valores, O'Connor e Joffe (2020) afirmam em sua revisão de literatura que um valor acima de 0.8 é aceito pela maioria, enquanto valores acima de 0.9 são aceitos por todos.

O ciclo de ações orientadas a atingir bons valores para tais indicadores pode apresentar diversos passos como, por exemplo, a codificação independente seguida de discussão em grupo a respeito de sobreposições e divergências, a revisão de *templates* e mesmo o descarte de pedaços de dados com indicadores baixos (O'CONNOR; JOFFE, 2020). O processo para melhorar o resultado dos indicadores mediante aplicação de tais técnicas e ações que, como exposto, é por si só consideravelmente rico para a análise e a pesquisa, será exposto em detalhes na seção 3.4.4.

Após a obtenção de um *template* de qualidade, bem como indicadores de ICR com bons níveis, a análise de *template* não especifica procedimentos para o estágio final de interpretação dos dados. Apenas afirma que a construção do *template* em si, embora fundamental, não é o objetivo final da pesquisa (KING; BROOKS, 2017).

Embora de modo não prescritivo, os autores indicam alguns caminhos genéricos para o tratamento final e interpretação dos dados, como: a busca de padrões entre os casos, a priorização de temas – dado ser “impossível falar sobre todos os temas em todos os níveis da hierarquia” – e a ressalva de não se deixar levar cegamente pela análise de frequência que, embora importante, pode direcionar a atenção a fatores que se repetem, mas cuja relevância para a questão de pesquisa pode ser inferior (KING; BROOKS, 2017).

O'Connor e Joffe (2020) indicam que, após a codificação, os códigos são agrupados em temas ou narrativas de modos que variam entre pesquisadores distintos e em relação com a teoria relevante em questão. Essa flexibilidade, continuam, não deve

ser vista como algo problemático, desde que os pesquisadores sejam transparentes sobre a lógica subjacente à estrutura temática desenvolvida.

Como apoio e para conferir mais transparência ao tratamento final de dados, recomendações da *Grounded Theory* foram utilizadas. Contudo, o procedimento inicial de codificação aberta (STRAUSS; CORBIN, 1998) não foi utilizado, sendo substituído pela abordagem acima descrita – o que, como exposto, representa uma abordagem diferente em comparação a outros estudos da área.

A partir da codificação apoiada por *template*, foi utilizada a lógica de agrupamento proposta pela GT conforme Gioia *et al* (2013), agrupando o resultado da codificação de primeira ordem – cujos resultados foram compostos exclusivamente por dados primários, não tratados – em dimensões superiores de uma estrutura de dados, obtendo assim dimensões agregadas e constituindo os temas principais. Mais detalhes sobre a utilização de princípios da GT serão oferecidos na seção 3.4.6.

3.4. Design e execução da pesquisa

O *design* e a execução desta pesquisa – com enfoque em seus aspectos metodológicos – seguiram a lógica de etapas exposta pela Figura 7. As etapas 1 e 2 da Figura 7 compreenderam os processos de codificação em paralelo com a construção e amadurecimento do *template* usado para a extração de heurísticas. Em seguida, foi realizada a etapa final da codificação, apoiada pela etapa 3, relativa à melhoria de indicadores de qualidade da codificação (ICR). Finalmente, as etapas 4 e 5 compreenderam o tratamento final de dados, bem como a análise final desta pesquisa.

Figura 7 - Design da Pesquisa

#	Etapa	abr/20	jul/20	out/20	jan/21	abr/21	jul/21	out/21
1	Codificação guiada pela análise de <i>template</i>	■	■	■	■	■	■	
2	Construção e amadurecimento do <i>template</i>	■		■	■	■		
3	Melhoria de indicadores (U e Kappa)					■	■	
4	Obtenção de temas influenciada pelo método de Gioia					■	■	■
5	Tratamento: heurísticas, portfolio e análises finais						■	■

Fonte: autor.

A combinação de abordagens metodológicas exposta nas seções anteriores deste capítulo somada à escolha de utilizar por fonte de dados livros contendo narrativas relevantes no contexto do empreendedorismo digital é nova no contexto do estudo de heurísticas, e constrói sobre experiências anteriores proporcionando o já descrito avanço em comparação a elas (GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; MANIMALA, 1992; WEST; ACAR; CARUANA, 2020), além de buscar sanar a escassez de estudos empíricos exposta por autores da área (e.g.: ATANASIU, 2021; GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018; SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015).

Esta escolha se deu de modo inspirado por artigo tutorial do campo de tomada de decisão empreendedora, que afirma:

“[Para avançar na compreensão da tomada de decisão empreendedora] nós, pesquisadores, deveremos ser mais empreendedores em nossos métodos. Por exemplo, adotar novos métodos para explorar novos terrenos empíricos pode ajudar a desencadear teorização sobre a tomada de decisão empreendedora e levar a contribuições interessantes. Ao combinar métodos estabelecidos de formas novas, poderemos atingir resultados semelhantes” (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015, p. 38).

Neste sentido, as etapas 1 e 2 da Figura 7 compreenderam três momentos principais: a etapa indutiva de construção do *template*, a etapa dedutiva de construção do *template* e, finalmente, o estresse do *template* mediante codificação ampla e análise de indicadores de ICR, o que será detalhado nas seções 3.4.2 a 3.4.5.

A escolha por realizar uma etapa indutiva – a partir dos dados reais – seguida por uma etapa dedutiva foi influenciada por propostas de autores como Franco e Rouwette (2011) e King e Brooks (2017). Esses autores abordam as formas indutivas e dedutivas de construir *templates*, indicando que uma combinação das duas pode gerar *templates* mais robustos.

Os passos que orientaram a construção do *template* seguiram a estrutura dos passos propostos por King e Brooks (2017, p. 225–227) e serão detalhados ao longo das subseções desta seção. São eles: i) Familiarizar-se com os dados que serão analisados; ii) Realizar codificação preliminar, criando as primeiras categorias de modo abrangente; iii) Agrupar categorias do *template*; iv) Modificar e desenvolver o

template utilizando novos dados e v) Completar a construção do *template*, obtendo uma versão final “congelada”.

Quanto às três estratégias para ganho de qualidade expostas por King e Books (2017) e detalhadas na seção 3.2, os diários do percurso (*audit trails*) foram fundamentais na construção das seções em todas as etapas expostas pela Figura 7. Os registros de tais diários foram feitos em documentos de texto, planilhas, slides e blocos de notas entre maio/2020 e outubro de 2021. Os registros mais intensos do diário fizeram referência às evoluções do *template* entre maio/2020 e junho/2021, tendo sido então organizados e articulados para escrever, em detalhes, os processos de construção e evolução do *template* descritos adiante.

Já a codificação independente foi realizada em todos os seis livros escolhidos (ver seção 3.4.1 sobre a escolha dos livros). Esta codificação foi realizada por três duplas de codificadores independentes ao pesquisador principal, compondo um grupo de sete pesquisadores diretamente envolvidos na execução desta metodologia (um era o pesquisador responsável por esta pesquisa, e seis menos experientes, alunos de iniciação científica, variando entre 0 e 30 meses de experiência com pesquisa sobre empreendedorismo tecnológico e/ou digital). Cada codificador codificou, separadamente, dois livros, e depois participou da melhoria dos indicadores de ICR, como será detalhado na seção 3.4.4.

Finalmente, o *template* foi submetido ao *feedback* de terceiros (*respondent feedback*) em duas vias que aconteceram em paralelo: a primeira foi o *feedback* de dois pesquisadores experientes que participaram da pesquisa, porém não estavam diretamente envolvidos na construção do *template* ou em sua codificação. A segunda via foi mediante *feedback* de pesquisadores menos experientes, empreendedores e codificadores durante quatro reuniões para validação e discussão sobre versões do *template*, que ocorreram entre os meses de abril e junho de 2021.

Antes de detalhar os processos expostos pela Figura 7, contudo, a seção 3.4.1 abordará a seleção de livros enquanto fonte de dados utilizada por esta pesquisa.

3.4.1. Seleção de livros como fonte de dados

Os livros escolhidos foram obtidos mediante consultas em mais de 10 listas online de livros para empreendedorismo produzidas por diversos agentes relevantes da

mídia voltada a negócios (e.g.: listas de livros para empreendedores feitas pela *Forbes*, *New York Times*, *Business Insider*, *Exame*, dentre outras), bem como listas semelhantes encontradas em blogs de *startups* como a Sambatech e a Méliuz. Foram também incluídas listas produzidas por agentes menos conhecidos que obtiveram resultados de destaque em termos de sua posição no topo da busca orgânica do *Google*. E, finalmente, foram incluídos resultados mediante buscas no portal *online* Amazon com as palavras-chave (em inglês e português): *startups*, empreendedorismo e “empreendedorismo digital”, acessando os 50 primeiros resultados de cada busca.

Como resultado, 26 livros foram encontrados após, no mínimo, leitura da recomendação, título e descrição da obra presente no portal Amazon. Os critérios para realizar a priorização dentre os livros foram: 1) estilo narrativo, sendo priorizados os livros que contavam a história das *startups* descrita por um de seus fundadores em narrativa por eles escrita ou entrevistas concedidas; 2) cobertura temporal, priorizando os livros que narravam da ideia a, se possível, o *exit* das *startups* e, finalmente, 3)

Quadro 4 - 26 livros encontrados em filtro inicial

Título (completo)	Autor	Ano	Arco temporal	Frequência de indicação	Relevância do(s) caso(s)	Contexto	Estilo	Caso Brasileiro?
10 Mil Startups: Guia prático para começar e crescer um novo negócio baseado em tecnologia no Brasil	Felipe Matos et al	2017	Da ideia ao exit	1	2	Empreendedorismo Digital	Misto	Sim
A loja de tudo: Jeff Bezos e a era da Amazon	Brad Stone	2013	Da ideia ao exit	2	3	Empreendedorismo Digital	Biográfico	Não
A startup de \$100	Chris Guillebeau	2017	Indefinido	3	1	Genérico	Entrevistas/Dados direto de empreendedores	Não
Alibaba's World: How a Remarkable Chinese Company Is Changing the Face of Global Business	Porter Erisman	2015	Da ideia ao exit	2	3	Empreendedorismo Digital	Misto	Não
All in	Bill Green	2017	Da ideia ao exit	2	3	Empreendedorismo	Narrativa / Experiência de fundadores	Não
As cartas de Bezos - 14 princípios para crescer como a Amazon	Steve Anderson	2020	Maior maturidade	2	3	Empreendedorismo Digital	Teórico/Instrutivo	Não
Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies	Reid Hoffman & Chris Yeh	2018	Indefinido	2	2	Inovação em geral	Teórico/Instrutivo	Não
Crystal Lagoons_Fernando Fischmann's Journey to Invent the Perfect Lagoon	Jay Rao, Fernando Gaete & Natalia Moncada	2019	Da ideia ao exit	1	2	Empreendedorismo	Narrativa / Experiência de fundadores	Não
Faça Simples: O guia prático e definitivo para transformar a sua ideia em um negócio de sucesso de maneira descomplicada	Gustavo Caetano	2020	Da ideia ao exit	2	2	Empreendedorismo Digital	Narrativa / Experiência de fundadores	Sim
Founders at Work. Stories of startups' early days	Jessica Livingston	2008	Menor maturidade	1	3	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores	Não
How to start a startup: The Silicon Valley Playbook for Entrepreneurs	Tarun Agarwal	2016	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores	Não
Lost and Founder: A Painfully Honest Field Guide to the Startup World	Rand Fishkin	2018	Da ideia ao exit	1	2	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores	Não
Nada easy: O passo a passo de como combinei gestão, inovação e criatividade para levar minha empresa a 35 países em 4 anos	Tallis Gomes	2017	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo Digital	Narrativa / Experiência de fundadores	Sim
Onward: How Starbucks Fought For Its Life without Losing Its Soul	Howard Schultz	2008	Maior maturidade	2	3	Empreendedorismo e Gestão	Narrativa / Experiência de fundadores	Não
Pense simples: Você só precisa dar o primeiro passo para ter um negócio ágil e inovador	Gustavo Caetano	2017	Indefinido	2	2	Amplio	Narrativa / Experiência de fundadores	Sim
Ponto de inflexão	Flávio Augusto da Silva	2019	Indefinido	2	1	Amplio	Teórico/Instrutivo	Sim
Street Smarts: An All-Purpose Tool Kit For Entrepreneurs by Norm Brodsky, Bo Burlingham	Norm Brodsky & Bo Burlingham	2010	Indefinido	1	1	Empreendedorismo	Teórico/Instrutivo	Não
The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions . . . and Created Plenty of Controversy	Leigh Gallagher	2017	Da ideia ao exit	3	3	Empreendedorismo Digital	Narrativa / Experiência de fundadores	Não
The Hard Things About Hard Things	Ben Horowitz	2014	Da ideia ao exit	3	3	Empreendedorismo e Gestão	Narrativa / Experiência de fundadores	Não
The Start-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career	Reid Hoffman & Ben Casnocha	2012	Indefinido	3	1	Genérico	Teórico/Instrutivo	Não
The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice from Two Startup Veterans (Techstars)	Rajat Bhargava & Will Herman	2020	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo Digital	Narrativa / Experiência de fundadores	Não
The Startup Playbook: Secrets of the Fastest-Growing Startups from Their Founding Entrepreneurs	David Kidder	2012	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores	Não
The True Grit of innovators Pixar's Perilous Innovation Journey	Jay Rao & James Watkinson	2018	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo	Narrativa / Experiência de fundadores	Não
Think and grow rich	Napoleon Hill	2020	Indefinido	1	3	Genérico	Teórico/Instrutivo	Não
Traction: A startup guide to getting customers	Gabriel Weinberg	2014	Da ideia ao exit	1	2	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores	Não
Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future	Peter Thiel	2014	Da ideia ao exit	3	2	Empreendedorismo	Teórico/Instrutivo	Não

Fonte: autor.

relevância dos casos, priorizando, por exemplo, a história de *startups* unicórnio¹⁶ e os livros que obtiveram maior recorrência de indicação entre as listas supracitadas. O Quadro 4 evidencia os 26 livros, bem como outros critérios utilizados para a seleção.

Foi realizada uma priorização com o objetivo de reduzir a lista de 26 livros a partir dos critérios citados. Quanto ao critério arco temporal, foram priorizados livros “da ideia ao *exit*”, sendo penalizados livros de arco temporal indefinido. Para os critérios “frequência de indicação” e “relevância do(s) caso(s)”, pontuação foi atribuída em ordem crescente de importância. Quanto ao contexto e estilo, narrativas ou entrevistas foram priorizadas. Enquanto foram desconsiderados contextos amplos ou genéricos e livros de estilo teórico/instrutivo. Assim, 09 livros foram priorizados, como exibido pelo Quadro 5.

Quadro 5 - 09 Livros priorizados

Título (completo)	Autor	Ano	Arco temporal	Frequência de indicação	Relevância do(s) caso(s)	Contexto	Estilo
All in: 101 Real Life Business Lessons For Emerging Entrepreneurs	Bill Green	2017	Da ideia ao exit	2	3	Empreendedorismo	Narrativa / Experiência de fundadores
Founders at Work. Stories of startups' early days	Jessica Livingston	2008	Menor maturidade	1	3	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores
How to start a startup: The Silicon Valley Playbook for Entrepreneurs	Tarun Agarwal	2016	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores
Lost and Founder: A Painfully Honest Field Guide to the Startup World	Rand Fishkin	2018	Da ideia ao exit	1	2	Empreendedorismo Digital	Entrevistas/Dados direto de empreendedores
Nada easy: O passo a passo de como combinei gestão, inovação e criatividade para levar minha empresa a 35 países em 4 anos	Tallis Gomes	2017	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo Digital	Narrativa / Experiência de fundadores
The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions . . . and Created Plenty of Controversy	Leigh Gallagher	2017	Da ideia ao exit	3	3	Empreendedorismo Digital	Narrativa / Experiência de fundadores
The Hard Things About Hard Things	Ben Horowitz	2014	Da ideia ao exit	3	3	Empreendedorismo e Gestão	Narrativa / Experiência de fundadores
The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice from Two Startup Veterans (Techstars)	R. Bhargava & W. Herman	2020	Da ideia ao exit	1	3	Empreendedorismo Digital	Narrativa / Experiência de fundadores
Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future	Peter Thiel	2014	Da ideia ao exit	3	2	Empreendedorismo	Teórico/Instrutivo

Fonte: autor.

Destes, 06 livros foram incluídos na codificação final. Os livros Nada Easy (GOMES, 2017), *The Airbnb Story* (GALLAGHER, 2017) e *How To Start a Startup* (AGARWAL, 2016) foram escolhidos por um dos pesquisadores ao início da codificação e construção do *template* dado que, em leitura prévia, apresentavam grande volume

¹⁶ O termo unicórnio, ou *startup* unicórnio é atribuído às *startups* que atingiram valor de mercado igual ou superior a 1 Bilhão de dólares.

de heurísticas. Este critério foi seguido na escolha dos outros três livros escolhidos, dada a lista exibida pelo Quadro 5. Somando-se, assim, aos três livros citados a seleção dos livros: *All In* (GREEN, 2017), *Founders at Work* (LIVINGSTON, 2008) e *The Startup Playbook* (BHARGAVA; HERMAN, 2020). Apenas *Founders at work* foi escolhido por um critério adicional ao exposto: a autora compilou entrevistas com cerca de 40 empreendedores sobre os primeiros dias de seus negócios, obtendo aprendizado diverso e compilado a partir de grande número de empreendedores, além de representar o único exemplar da primeira década do século. O livro de Peter Thiel foi removido da amostra final por ter caráter mais teórico/instrutivo e menos narrativo, implicando menor número de heurísticas. Quanto aos livros de Ben Horowitz e de Rand Fishkin, estavam sequenciados para codificação, mas não entraram na amostra por limitações relativas ao prazo necessário para conclusão da pesquisa.

Finalmente, o Quadro 6 mostra os livros tratados por esta pesquisa, evidenciando também o número de páginas do conjunto de dados da pesquisa (1631 páginas ao total) e o número de casos cobertos pelos livros (mais de 70 casos), desde livros que contam em profundidade a história de um caso a livros que coletam experiências diversas de vários casos.

Quadro 6 - Escolha final de livros para codificação

Título (completo)	Autor	Páginas	Ano	Casos	Arco temporal
All in: 101 Real Life Business Lessons For Emerging Entrepreneurs	Bill Green	283	2017	+ de 10	Da ideia ao exit
Founders at Work. Stories of startups' early days	Jessica Livingston	237	2008	15	Menor maturidade
How to start a startup: The Silicon Valley Playbook for Entrepreneurs	Tarun Agarwal	228	2016	26	Da ideia ao exit
Nada easy: O passo a passo de como combinei gestão, inovação e criatividade para levar minha empresa a 35 países em 4 anos	Tallis Gomes	192	2017	1	Da ideia ao exit
The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions . . . and Created Plenty of Controversy	Leigh Gallagher	256	2017	1	Da ideia ao exit
The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice from Two Startup Veterans (Techstars)	R. Bhargava & W. Herman	435	2020	+ de 20	Da ideia ao exit

Fonte: autor.

Para compor a contagem de casos, foram levados em conta tanto os casos em si quanto o número de *startups* nas quais os autores já trabalharam diretamente,

desconsiderando atuações como mentores ou membros de diretoria. A segunda contagem foi utilizada para o caso da contagem de casos não ser clara. O resultado dos livros *Airbnb* e *Nada Easy* ofereceram resposta simples: 1 caso por livro. Os livros *Founders At Work* e *How to Start a Startup*, por sua vez, organizaram os capítulos a partir de casos de *startups*, facilitando a contagem. Tal contagem não se deu de modo direto, contudo, para os outros dois livros: *All In* e *The Startup Playbook*. Nesses livros, a contagem se deu a partir dos casos de envolvimento direto (descartando mentoria e participação em conselhos/*boards*) da análise do perfil dos autores conforme descrita na página do portal Amazon¹⁷.

3.4.2. Perspectiva indutiva da criação do *template* - “bottom-up”, a partir dos dados

O primeiro passo da construção do *template* de modo indutivo seguiu a recomendação de King e Books (2017) a respeito de tornar-se familiarizado com os dados que serão analisados, o que foi feito ao ler três dos livros selecionados: o caso da *Easy Taxi* (GOMES, 2017), o caso da *Airbnb* (GALLAGHER, 2017) e o *How to start a startup* (AGARWAL, 2016). Trata-se de um subconjunto razoavelmente representativo do conjunto de dados.

Assim, o *template* começou a ser construído a partir destes três livros, de acordo com a indicação de King e Brooks (2017, p. 225): “A análise de *template* envolve o desenvolvimento de um *template* de codificação, geralmente baseado em um subconjunto dos dados, que depois será aplicado a novo volume de dados, revisado e refinado”. O restante desta seção, bem como as seções 3.4.3 e 3.4.4, detalharão como tal processo de refinamento e revisão se deu mediante o contato com novos conjuntos de dados.

Essa construção inicial do *template* foi feita por meio de codificação preliminar, a partir da indicação de King e Books (2017) a respeito de usar “*short code titles*” como notas de rodapé e, então, criar as primeiras categorias de modo abrangente. Esta etapa foi cumprida entre abril/2020 e junho/2020. Usando o *e-reader kindle*,

¹⁷ Tal contagem se deu no dia 13/09/2021, às 14:39, mediante acesso à página de venda dos dois livros, diretamente no portal da Amazon.

diversas notas e destaques foram realizadas - vide Figura 8, ênfase em vermelho. Cada destaque e nota (Figura 8) caracterizou um “*short code titles*”.

Figura 8 - Exemplo de uso de *short code titles*, marcação feita pelo autor



Fonte: autor.

A Figura 8 traz o exemplo de dois livros, nos quais notas sobre categorias do *template* e sobre heurísticas foram elaboradas enquanto destaque (texto marcado) ou com texto adicionado à marcação (notas)¹⁸.

Figura 9 - Categorias iniciais da primeira versão do *template*

#	Ações 1	Ações 2	Texto-base (bruto)	Bibliografia
1	Ações/comportamento empreendedor	Ações para acréscimo de capital social (efetuação)	<i>Também não seria contada se eu não tivesse pessoas maravilhosas que cruzaram o meu caminho na hora certa – foram muitas.</i>	Gomes, Tallis. <i>Nada Easy</i> (p. 5). Editora Gente. Edição do Kindle.
2	Posicionamento e difusão no mercado	Vender e negociar com os clientes	<i>adolescente, comecei a desenvolver competências que, depois, foram importantíssimas para o meu crescimento como empreendedor. A mais óbvia foi a habilidade de vender e negociar com os clientes – algo crucial para qualquer um que quer ter o próprio negócio. Aprendi a vender meio na marra. Afinal, as pessoas tinham muita desconfiança.</i>	Gomes, Tallis. <i>Nada Easy</i> (p. 25). Editora Gente. Edição do Kindle.
3	Posicionamento e difusão no mercado	Utilizar capital social para apoio à difusão inicial	<i>O que me ajudou nessa fase foi o endosso do meu avô, figura conhecida e respeitada na cidade e na região.</i>	Gomes, Tallis. <i>Nada Easy</i> (p. 25). Editora Gente. Edição do Kindle.
4	Buscar/selecionar oportunidades	Pensar em um problema que ninguém resolveu ainda	<i>O processo do empreendedorismo – e da inovação no empreendedorismo – é mais simples do que muita gente imagina. Basicamente, o que é preciso para uma ideia viável que permita a você abrir uma empresa é, em primeiro lugar, pensar em um problema que ninguém resolveu ainda</i>	Gomes, Tallis. <i>Nada Easy</i> (p. 34). Editora Gente. Edição do Kindle.
5	Ações/comportamento empreendedor	Obter feedback / mentoria	<i>Eu me lembro, como se fosse hoje, do momento em que descobri o problema: Dave McClure, um dos grandes especialistas em start-ups do mundo, estava no evento e se aproximou da nossa mesa, que tinha umas nove pessoas trabalhando na ideia. Ele nos perguntou o que estávamos fazendo e, quando respondemos, jogou aquele balde de água fria ao revelar que sabia que o Google já desenvolvia um projeto parecido. Se o Google estava fazendo, não tinha jeito de batalhar nessa ideia – era tempo perdido. Isso aconteceu na quinta-feira à noite, primeiro dia da Startup Weekend.</i>	Gomes, Tallis. <i>Nada Easy</i> (p. 37). Editora Gente. Edição do Kindle.
6	Estudo / Análise de Mercado	Analisar concorrentes / benchmarks / substitutos	<i>Tempos depois, descobri que existia um pessoal em Israel e outro na Alemanha trabalhando em algo parecido. No entanto, o mercado O2O, on-line para off-line, no qual a Easy Taxi atua, havia surgido, como um todo, em 2010/2011.</i>	Gomes, Tallis. <i>Nada Easy</i> (p. 38). Editora Gente. Edição do Kindle.
	(...)		(...)	(...)

¹⁸ Caso o leitor deseje analisar com maiores detalhes como se deu o processo de usar “*short code titles*”, poderá acessar o link: lnnk.in/ahiy. Nele, encontram-se os arquivos “1 NadaEasy Kindle.pdf” e “3 How to Start a Startup.pdf”, expostos em formato bruto conforme usado pela pesquisa, sem edição posterior.

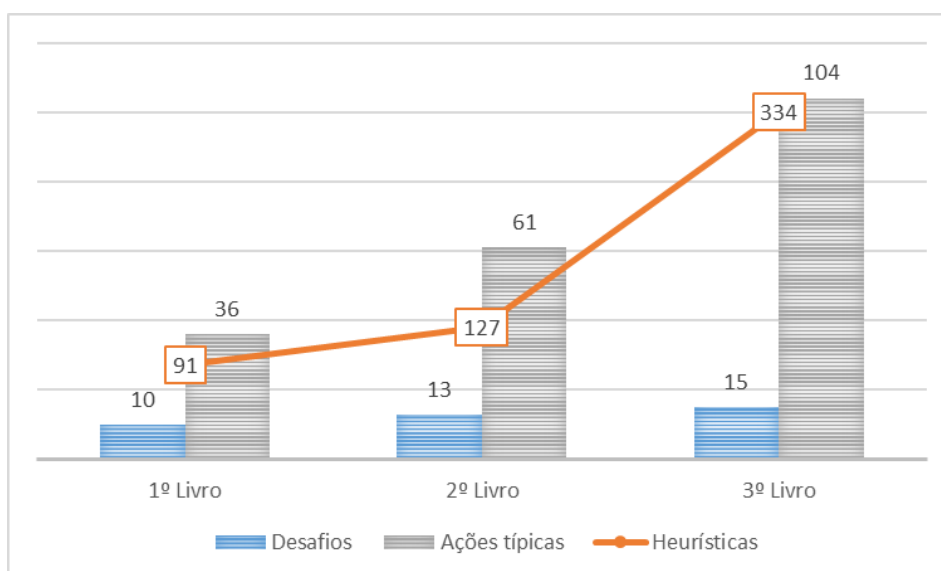
Fonte: autor.

A partir desta primeira etapa uma versão inicial do *template* foi construída com categorias então denominadas “Ações 1” e “Ações 2” – ver Figura 9, prototemas que evoluirão, como mostrado adiante, até atingir a perspectiva de tema voltado ao microambiente e às tarefas/desafios específicos para cada heurística.

A Figura 9 traz exemplos de algumas das categorias do *template* em formação, como a ação de “Vender e negociar com os clientes”, agrupada sobre a categoria então denominada “Posicionamento e difusão no mercado” – linha 2. Ainda, mostra uma característica que persistiu durante todo o processamento de dados desta pesquisa: a manutenção do texto-base (bruto) e a referência ao livro e à página da qual este texto foi extraído – mantendo, assim, por toda a pesquisa, o nexu análise-dado primário.

De acordo com indicação da literatura a respeito de robustecer o *template* (O’CONNOR; JOFFE, 2020), essa primeira codificação foi realizada ainda de modo individual, sem envolver duplas de codificadores. Seu objetivo foi a construção do *template* e não obter dados para identificação de heurísticas. O conteúdo dessa codificação em termos de heurísticas, portanto, foi descartado, mantendo-se o foco no conteúdo para a criação do *template* – como mostrado na Figura 9. De modo que o conteúdo final – em termos de heurísticas – se deu no processo descrito pela seção 3.4.4, momento no qual já havia uma versão madura do *template* e foi realizada codificação independente.

Figura 10 - Demonstração do agrupamento dos dados na versão em construção do *template*



Fonte: autor.

Em seguida ao descrito pela Figura 9, o processo de agrupamento (*clustering*) proposto por King e Books (2017) foi realizado. Durante a codificação inicial dos três livros citados, buscou-se um bom nível de agrupamento de dados, medido pela capacidade de se adicionar heurísticas ao *template* sem, contudo, ser necessário adicionar mais categorias de primeiro e segundo nível, ou “Ações 1” e “Ações 2”. Após este primeiro agrupamento, os itens então chamados “Ações 1” foram denominados Desafios, buscando indicar macrodesafios para os quais haveria diversas “Ações Típicas”, anteriormente chamadas “Ações 2”. Este processo de atribuição de temas aos dados foi refinado ao longo do tempo, de modo que tais nomes se modificaram (ver Figura 10). O importante a este momento, contudo, é que a Figura 10 mostra como o agrupamento (*clustering*) se deu de modo efetivo, dado que um aumento de heurísticas livro-a-livro gerou um aumento de menores proporções para ações típicas e de proporções muito menores para as categorias mais amplas, então chamadas de desafios.

A “forma” do *template* – e seus níveis - seguiu o exemplo demonstrado por Cassel e Bishop (2019, p. 5), também exposto na Figura 6. De modo análogo, os itens “desafio” expostos na Figura 10 evoluirão posteriormente para se tornarem os itens de nível mais alto do *template* (e.g.: 1, 2, 3, 4), sob os quais níveis secundários (1.1, 1.2, 1.3...) foram agrupados. Finalmente, a etapa de agrupamento (*clustering*) continuou por meio de validação dedutiva dos dados, como será demonstrado na seção 3.4.3.

3.4.3. Perspectiva dedutiva da criação do *template*

Uma vez obtidas as 15 categorias de nível mais alto (nível 1) - então denominadas desafios - para o *template* em construção, foram realizados dois procedimentos de validação de natureza dedutiva. O primeiro procedimento de validação confrontou o *template* com dois métodos da área do empreendedorismo digital, métodos estes que apresentavam diversas categorias de ações e desafios em uma perspectiva temporal da evolução de negócios. Foram eles: o *Customer Development* (BLANK, 2006; BLANK; DORF, 2012) e o P-Start (SOUZA et al., 2018; SOUZA; MELO FILHO; CHENG, 2020). De modo simplificado, ambos são métodos que buscam prover direção e ferramental para o empreendedor conduzir sua *startup* digital da ideia ao

mercado. Compostos, em maior ou menor nível de detalhamento, por macro etapas e diversas ferramentas/técnicas de apoio em cada etapa.

Quanto à razão de escolha do P-Start, esta se deu principalmente pela experiência profunda com o método em trajetória de pesquisa anterior: o método foi desenvolvido ao longo de seis anos de pesquisa do autor desta tese, pesquisa na qual foram acompanhados mais de 10 casos reais em contextos de grandes indústrias, universidades e aceleradoras de empresas. Quanto ao *Customer Development*, a escolha se deu pela grande influência do método no campo do empreendedorismo digital, sendo ele um dos pilares fundamentais sobre o qual foi construída a abordagem *Lean Startup* (BLANK, 2013).

Quadro 7 - Da esquerda para a direita, versão inicial do *template*, comparação e versão atualizada

Template (v1)	Customer Development (<i>evidência-base</i>)	P-Start (<i>evidência-base</i>)	Template (v2)
Design da Proposta de Valor	Definir propostas de valor, criar MVPs de baixa fidelidade, engajar em contato com cliente, testar problema e solução	Teste do problema, teste de conceito, jornada de cliente	Projetar e testar Proposta de Valor / MVPs
Desenvolvimento do produto		Etapa de testes e amadurecimento do produto, e suas subetapas	Desenvolvimento robusto do produto
Posicionamento e difusão no mercado	Usar técnicas digitais para obter clientes, testar MVP de alta fidelidade e otimizar o processo; Posicionar produto/empresa no mercado	Subetapas: testes com clientes; Análise competitiva e posicionamento de mercado; além de etapas Preparação e Testes de Venda e Expansão Comercial	<i>Sem mudanças</i>
Ações sobre Recursos Humanos	Atrair equipe certa para o estágio da empresa	Planejamento e estruturação de equipe, roadmapping	<i>Sem mudanças</i>
Atração de investimentos	--/--	Análises financeiras e preparação para investimento	<i>Sem mudanças</i>
Estudo / Análise de Mercado	--/--	Mapa de valor, cadeia de valor e análise de ambiente, análise de concorrentes	Estudo / Análise de Mercado (preditivo)
Estruturar processos internos	Definição de conselho, plano de despesas, construção de cultura orientada para a missão da empresa	Análises financeiras; Gestão da Cadeia de Suprimento; Planejamento/estruturação de equipe; refinamento do modelo de vendas; assistência técnica e suporte ao cliente; testes e garantia da qualidade, dentre outros	<i>Sem mudanças</i>
Buscar/selecionar oportunidades	Preencher o Business Model Canvas	Preencher o Canvas do Value Proposition Design e o Business Model Canvas; Mapeamento de novos mercados / oportunidades	<i>Sem mudanças</i>
Estimular a mudança interna	--/--	Etapa de consolidação e renovação, foco nas três subetapas voltadas à renovação	Estimular a mudança / renovação interna
Planejamento médio/longo prazo	--/--	Roadmapping; Análises financeiras	Planejamento (preditivo) de médio/longo prazo
Ações/comportamento empreendedor	--/--	--/--	<i>Sem mudanças</i>
Ações jurídico/contábeis	--/--	--/--	<i>Sem mudanças</i>
Continuar ou não com o negócio	Verificar ajuste produto/mercado, métricas e decisão sobre pivotar/prosseguir	Decisões e perguntas dos marcos M1 e M2	Análise e decisão sobre pivotar/prosseguir
Definir/nutrir missão e cultura	Cultura do "learning and discovery", do "get it done, and get it done fast" (...)	--/--	<i>Sem mudanças</i>
Gerenciar relacionamento com investidores	Métricas para investidores, gerenciamento de expectativa, checklists para acordo com investidores (...)	--/--	<i>Sem mudanças</i>

Fonte: autor.

O Quadro 7 evidencia como foi feita essa validação dedutiva: à esquerda, ele apresenta as categorias de nível 1 (desafios) da primeira versão do *template*. As

colunas do meio foram, cada uma, preenchidas a partir das grandes categorias de ações/desafios presentes nos dois métodos em questão. A quarta coluna do Quadro 7, por sua vez, foi preenchida com o texto “sem mudanças” caso a categoria da versão 1 do *template* tivesse sido robusta e abrangente para compreender as categorias dos dois métodos ou com um novo texto referente ao nome da categoria modificada em uma versão 2 do *template*. O objetivo foi a obtenção de um *template* compreensivo no início da pesquisa (KING; BROOKS, 2017), motivo pelo qual o processo de remoção de categorias não foi realizado neste momento.

Após a ação acima citada e exposta pelo Quadro 7, as 15 categorias de primeiro nível (desafios) da quarta coluna do Quadro 7 substituíram as categorias da versão anterior do *template*.

Quadro 8 - Versão 2 do *template*, com nova definição de níveis e temas

Nível 1 (Micro-Ambiente)	Nível 2 (Tarefa/Desafio).
Ações sobre Recursos Humanos	Atrair/manter sócios (recurso humano) complementar e/ou de qualidade
	Atrair/manter pessoal (recurso humano) complementar e/ou de qualidade
	Manter/elevar a produtividade/motivação
	Capacitar / desenvolver as capacidades da equipe
	Definir/nutrir missão e cultura
Ações/comportamento empreendedor	Expandir capital social
	Obter feedback das próprias ideias
Relacionamento com investidores	Atrair a atenção de investidores
	Ações para obtenção de investimento
	Gerenciar o relacionamento com investidores após investimento
Continuar ou não com o negócio	Decisões sobre continuar ou não com o negócio
Desenvolvimento do produto	Amadurecimento do produto
	Definição de escopo da solução
	Manutenção do produto
Design da Proposta de Valor	Prototipagem / criação de MVPs
	Evolução dos MVPs/protótipos via feedback
	Buscar/selecionar oportunidades
	Estudo / Análise de Mercado inicial
Estruturação de processos internos	Estimular a mudança/renovação interna
	Planejamento médio/longo prazo
	Criação de processos ou ganho de eficiência em processos
	Ações jurídico-contábeis
Posicionamento e difusão no mercado	Venda/negociação com clientes
	Dimensionamento / segmentação de mercado
	Definir preço ou modelo de negócio
	Consolidação no mercado

Fonte: autor.

Em seguida, foram submetidas a uma tentativa de agrupamento dos dados de nível 2 (ações típicas) oriundos dos primeiros livros sob tais 15 categorias. Esse procedimento buscou validar a robustez das categorias, aprimorando-as. Como resultado, nova etapa de agrupamento (*clustering*) foi realizada, e algumas categorias foram resumidas e/ou inseridas no interior de outras categorias, obtendo oito categorias de primeiro nível e 26 categorias de segundo nível. Assim, marcou-se uma transição importante na estruturação do *template*. Como mostrado pelo Quadro 8, os até então chamados desafios foram agrupados em dois níveis (nível 1 e nível 2), criando uma divisão de temas que persistiu até a versão final do *template*. Ao nível 1 foi atribuído o tema microambiente, ou macrocategoria do *template*: “microambiente” por se relacionar diretamente com o ambiente do empreendedorismo digital e “macrocategoria do *template*” por agrupar, sobre si, outras categorias mais detalhadas. O nível 2 foi chamado Tarefa/Desafio, ou microcategoria do *template*: “Tarefa/Desafio” para apoiar a racionalidade ecológica do empreendedor e prover melhor orientação sobre a escolha de heurísticas; sendo estas, por sua vez, sempre relacionadas a uma tarefa ou desafio específicos.

Em seguida, o segundo procedimento de validação de natureza dedutiva foi realizado, confrontando a segunda versão do *template* (Quadro 8) com listas de heurísticas e de categorias previamente construídas pela literatura. Esta validação se deu por agrupamento de acordo com a seguinte lógica:

- Categorias do *template* (v2) que apresentavam correspondência em relação às listas de heurísticas/categorias foram preservadas;

Ou

- Heurísticas/categorias apontadas pelas listas que não eram apresentadas na versão 2 do *template* foram incorporadas ao *template* ou modificaram categorias anteriores nos casos que foram percebidas como relevantes para esta pesquisa.

As listas de heurísticas e categorias utilizadas nesta validação vieram do estudo de Manimala (1992), com suas 186 heurísticas agrupadas em 57 “macro-heurísticas”, e do estudo de Makings e Barnard (2019) que, embora frágil em alguns aspectos, apresentou 7 categorias relevantes para o nível 1 e 32 categorias relevantes para o nível 2.

A lista/*template* completa de Makings e Barnard (2019), por apresentar agrupamento ambíguo (várias categorias sobrepostas), razoavelmente genérico e sem procedimento metodológico claro de construção, foi reagrupada em uma lista de 07 itens no nível superior e 32 itens no nível inferior (ver Quadro 9).

As categorias expostas pelo Quadro 9 foram confrontadas com a versão 2 do *template*. Convém notar que, neste processo, a versão 2 do *template* mostrou-se robusta em termos do confronto com a lista de Makings e Barnard (2019), dado que representava as sete categorias de nível superior e 27 das 32 (84,3%) categorias de nível 2 expostas no Quadro 9.

Quadro 9 - Agrupamento de categorias em dois níveis, a partir de Makings e Barnard (2019)

Nível 1 (task)	Nível 2 (heuristic groups)
Management Heuristics	Tomada de decisão, compreensão e liderança
	Priorização, métricas e lucratividade
	Planejamento, organização e sistematização
	Comunicação e perspectiva
	Delegar tarefas
	Moral e Cultura
Innovation Heuristics	Criatividade
	Identificação de oportunidades
	Verificação / validação
	Adaptabilidade, abertura, liberdade e foco
	Timing e Adoção
Strategy Heuristics	Visão e propósito
	Competitividade
	Adaptabilidade/agilidade e foco
	Previsão e inteligência de mercado/tendências
	Recursos
	Sustentabilidade
	Estratégia pessoal
Marketing Heuristics	Relacionamento com clientes e sua satisfação
	Foco no cliente
	Posicionamento e promoção
	Competitividade e estratégia de marketing
	Distribuição
Sales Heuristics	Planejamento e estratégia
	Operação de vendas e posicionamento no mercado
	Reputação
Human Resource Heuristics	Recrutamento
	Produtividade
	Flexibilidade
	Reconhecimento e Recompensas
	Cultura, estrutura e hierarquia
	Treinamento, apoio e empoderamento
Tactical Heuristics	

Fonte: Organizado pelo autor, a partir de Makings e Barnard (2019).

Finalmente, foi realizada uma validação dedutiva mediante confronto com um dos primeiros e mais relevantes estudos que buscaram – como fim ou como meio – identificar heurísticas de empreendedores. Neste estudo, Manimala (1992, p. 496–

503) construiu uma lista de 186 heurísticas, classificadas em 57 categorias. 18 dessas 57 heurísticas estão expostas, para fins de exemplificação, no Quadro 10.

Importante ressaltar que as categorias de Manimala (1992) não são categorias de um *template*, mas heurísticas que o autor utilizou para agrupar outras heurísticas. Essas “categorias” ou “macro-heurísticas” eram, então, representativas de “clusters” de heurísticas. Também optou-se por não traduzi-las visto que heurísticas apresentam, não poucas vezes, elementos linguísticos que perdem sua força na tradução (para discussão mais elaborada sobre a não tradução, ver seção 3.4.6).

Quadro 10 - Exemplos de "Macro" Heurísticas de Manimala (1992)

"Macro" Heurísticas (1 a 57)
Be a pioneer in the choice of products. Avoid highly competitive, low margin, run-of-the-mill products.
Choose tried and tested products even if they are highly competitive and less profitable.
Ideas are the most important resource. Look for them everywhere (Search Heuristic).
Where there is a will, there is a way. Be persistent in the face of failure. Failures are stepping stones to success. (Try-hard heuristic).
Be flexible in one's ideas and plans. (Resourcefulness and adaptability heuristic).
Never be complacent about successes, but keep on striving for excellence through new ideas (Do not repeat success strategies until they fail).
Repeat successes to take full advantage of them.
Act from vision and conviction for building up the organization.
Start small and grow big organically. (Minimize initial investment).
Think big and start big.
Technology first; other things will follow. (Develop expertise for one's organization through own research, borrowing resources, observation, acquisition of other organizations/experts, etc.)
Use the expertise of other organizations through subcontracts, consultancy projects, etc. Coordinate and make use of others' expertise/technology rather than develop it for one's organization.
Subcontract when lacking time, resources or expertise. (Offloading or subcontracting heuristic).
Develop personal competencies before venturing out (Learning-the-ropes heuristic).
Ensure management autonomy for the organization.
Management is a profession. Rely on professional competence and technical analysis.
Management is an art; play it by the ear. Rely on experience and intuition. Trust one's gut feelings more than formal analysis of data, trial runs, expert opinions, etc.
Work with compatible people. Choose them on the basis of compatibility rather than expertise (Compatibility heuristic).
Personnel first. Assemble the best talents, give them operational autonomy, and trust them with the work (Theory-Y heuristic).

Fonte: Organizado pelo autor, a partir de Manimala (1992).

Para a validação neste caso, as 57 “macro-heurísticas” de Manimala (1992) foram agrupadas dentro das categorias da versão 2 do *template*, como pode ser verificado no Quadro 11. As duas primeiras colunas (esq. -> dir.) do Quadro 11 apresentam a versão do *template* que foi submetida à validação, enquanto a terceira coluna à direita assinala heurísticas dentre as 57 que foram alocadas ao *template*.

Quadro 11 – Validação do *template* a partir das heurísticas de Manimala (1992)

Nível 1 (Micro-Ambiente)	Nível 2 (Tarefa/Desafio)	Heurística
Ações sobre Recursos Humanos	Atrair/manter recurso humano complementar e/ou de qualidade	17; 18; 20
Ações sobre Recursos Humanos	Manter/elevar a produtividade	
Ações sobre Recursos Humanos	Treinar / desenvolver as capacidades da equipe	14; 24
Ações sobre Recursos Humanos	Missão e cultura	8
Ações sobre Recursos Humanos	Sistemas de recompensas e reconhecimento	20
Ações sobre Recursos Humanos	Estilo de gestão (específico aos recursos humanos)	20; 21; 22
Ações/comportamento empreendedor	Minimizar investimento inicial	9; 32; 52
Ações/comportamento empreendedor	Expandir capital social	57; 55
Ações/comportamento empreendedor	Obter feedback das próprias ideias	23
Ações/comportamento empreendedor	Alocar, realocar e/ou priorizar recursos estratégicos	5; 31; 54
Ações/comportamento empreendedor	Definir / redefinir visão do negócio	5; 8; 48; 49
Ações/comportamento empreendedor	Persistência e lida com o fracasso/crises	4;42
Ações/comportamento empreendedor	Estilo de gestão da empresa	15; 16; 19
Buscar/selecionar oportunidades	Selecionar oportunidades de pioneirismo e/ou alto impacto	1; 10; 50
Buscar/selecionar oportunidades	Estimular a mudança/renovação interna	3; 6; 53;
Buscar/selecionar oportunidades	Buscar/desenvolver expertise/conhecimento	11; 12; 13
Continuar ou não com o negócio	Decisões sobre continuar ou não com o negócio	
Desenvolvimento do produto	Desenvolver protótipos/MVP para suportar ganho de escala	
Desenvolvimento do produto	Definir escopo/features da solução	
Desenvolvimento do produto	Realizar manutenção do produto	
Design da Proposta de Valor	Realizar prototipagem / criação de MVPs	
Design da Proposta de Valor	Coletar feedback para evolução dos MVPs/protótipos	
Design da Proposta de Valor	Estudo / Análise de Mercado inicial	
Estruturação de processos internos	Planejamento médio/longo prazo	
Estruturação de processos internos	Criar processos ou obter ganho de eficiência em processos	7; 41
Estruturação de processos internos	Ações jurídico-contábeis	47
Estruturação de processos internos	Definir e acompanhar métricas do negócio	
Posicionamento e difusão no mercado	Venda/negociação com clientes	
Posicionamento e difusão no mercado	Dimensionar / segmentar mercado	27; 26
Posicionamento e difusão no mercado	Definir preço ou modelo de negócio	
Posicionamento e difusão no mercado	Entrada no mercado	25
Posicionamento e difusão no mercado	Consolidação no mercado	30; 33 - 40
Posicionamento e difusão no mercado	Marketing/Relações Públicas (foco no empreendedor e/ou na	28; 29; 43; 44
Relacionamento com investidores	Atração da atenção de investidores	45; 46
Relacionamento com investidores	Obtenção de investimento	
Relacionamento com investidores	Gestão do relacionamento com investidores após investimento	

Fonte: autor.

Das 57 “macro” heurísticas de Manimala (1992), 03 foram descartadas por não apresentar aderência ao objetivo deste estudo, 39/57 (68%) foram agrupadas no *template* anterior, 7 levaram à redefinição de um item anteriormente qualificado como de nível 2 para item de nível 1 e as outras 8 heurísticas, individualmente ou em conjunto, geraram novas categorias de nível 2 no *template* – em sua terceira

versão. Além da relevância, o fato de o estudo de Manimala não focar especificamente em empreendedorismo digital e ter sido realizado há cerca de 30 anos garantiu potencial de ampliar a abrangência do *template*, robustecendo-o.

Finalmente, uma revisão textual das categorias foi feita, o que configurou a quarta versão do *template*, conforme exposto no Quadro 12.

Quadro 12 - Quarta versão do *template*

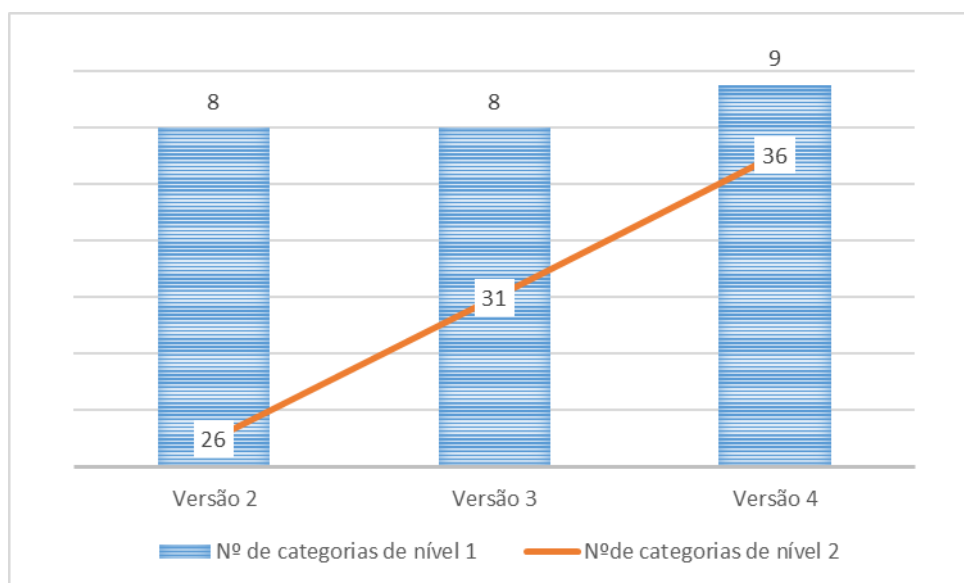
Nível 1 - Micro Ambiente	Nível 2 - Tarefa/Desafio	CÓD.
Ações sobre Recursos Humanos	Atrair/manter recurso humano complementar e/ou de qualidade	1.1
Ações sobre Recursos Humanos	Manter/elevar a produtividade	1.2
Ações sobre Recursos Humanos	Treinar / desenvolver as capacidades da equipe	1.3
Ações sobre Recursos Humanos	Missão e cultura	1.4
Ações sobre Recursos Humanos	Sistemas de recompensas e reconhecimento	1.5
Ações sobre Recursos Humanos	Estilo de gestão (específico aos recursos humanos)	1.6
Ações/comportamento empreendedor	Minimizar investimento inicial	2.1
Ações/comportamento empreendedor	Expandir capital social	2.2
Ações/comportamento empreendedor	Obter feedback das próprias ideias	2.3
Ações/comportamento empreendedor	Alocar, realocar e/ou priorizar recursos estratégicos	2.4
Ações/comportamento empreendedor	Definir / redefinir visão do negócio	2.5
Ações/comportamento empreendedor	Persistência e lida com o fracasso/crises	2.6
Ações/comportamento empreendedor	Estilo de gestão da empresa	2.7
Buscar/selecionar oportunidades	Selecionar oportunidades de pioneirismo e/ou alto impacto	3.1
Buscar/selecionar oportunidades	Estimular a mudança/renovação interna	3.2
Buscar/selecionar oportunidades	Buscar/desenvolver expertise/conhecimento	3.3
Continuar ou não com o negócio	Decisões sobre continuar ou não com o negócio	4.1
Desenvolvimento do produto	Desenvolver protótipos/MVP para suportar ganho de escala	5.1
Desenvolvimento do produto	Definir escopo/features da solução	5.2
Desenvolvimento do produto	Realizar manutenção do produto	5.3
Design da Proposta de Valor	Realizar prototipagem / criação de MVPs	5.1
Design da Proposta de Valor	Coletar feedback para evolução dos MVPs/protótipos	5.2
Design da Proposta de Valor	Estudo / Análise de Mercado inicial	5.3
Estruturação de processos internos	Planejamento médio/longo prazo	6.1
Estruturação de processos internos	Criar processos ou obter ganho de eficiência em processos	6.2
Estruturação de processos internos	Ações jurídico-contábeis	6.3
Estruturação de processos internos	Definir e acompanhar métricas do negócio	6.4
Posicionamento e difusão no mercado	Venda/negociação com clientes	7.1
Posicionamento e difusão no mercado	Dimensionar / segmentar mercado	7.2
Posicionamento e difusão no mercado	Definir preço ou modelo de negócio	7.3
Posicionamento e difusão no mercado	Entrada no mercado	7.4
Posicionamento e difusão no mercado	Consolidação no mercado	7.5
Posicionamento e difusão no mercado	Marketing/Relações Públicas (foco no empreendedor e/ou na Marca)	7.6
Relacionamento com investidores	Atração da atenção de investidores	8.1
Relacionamento com investidores	Obtenção de investimento	8.2
Relacionamento com investidores	Gestão do relacionamento com investidores após investimento	8.3

Fonte: autor.

Esta versão apresentou 8 categorias de nível 1 - microambiente - e 36 categorias no nível 2 – tarefa/desafio (em média, 4 categorias de nível 2 para cada categoria do nível 1). A Figura 11 apresenta os números relacionados ao processo de evolução do número de categorias durante as validações indutiva e dedutiva do *template*, o que demonstra um bom agrupamento desde a versão inicial (v1) – obtida

diretamente dos dados de modo indutivo, passando pelos processos de validação dedutiva descritos até atingir um *template* mais robusto em sua quarta versão.

Figura 11 - Evolução do número de categorias do *template* (níveis 1 e 2) ao longo dos procedimentos de validação indutiva e dedutiva



Fonte: autor.

3.4.4. Evolução do *template* e codificação

Após as lógicas de i) familiarizar-se com os dados a serem analisados, ii) realizar codificação preliminar e iii) realizar agrupamento (*clustering*), King e Brooks (2017) apresentam duas etapas finais para a construção dos *templates*, a saber: iv) modificar e desenvolver o *template* utilizando novos dados e v) completar a construção do *template*, congelado em uma versão final após aderência concreta a todos os dados processados pela pesquisa.

A etapa *iv* proposta por King e Brooks (2017) foi realizada durante a codificação, processo que será aqui descrito, e iniciou-se com a quarta versão do *template* (Quadro 12). Após dois meses de codificação, a quarta versão do *template* foi submetida aos dados provenientes de quatro livros, sendo revisada em uma quinta

versão. Não houve mudança na estrutura da quinta versão do *template*, e sim na organização de categorias e mudança de seus nomes.

Em seguida, foram realizadas três reuniões com pesquisadores, empreendedores e codificadores¹⁹ seguindo a lógica do *respondent feedback* de King e Brooks (2017) para analisar a quinta versão do *template* e realizar comentários/sugestões. Tais comentários foram processados e, para as categorias que apresentavam dúvidas, foi utilizada uma descrição textual anexa a 27 das 29 categorias do *template*. Essa descrição textual buscou seguir a recomendação de O'Connor e Joffe (2020, p. 8), para os quais “quanto mais explicitamente definidos os códigos, mais transparente o processo e potencialmente maior será a concordância entre codificadores”. Seguindo, ainda, recomendações dos autores, foram utilizadas notas como “esta categoria/código não se aplica a instâncias onde (...)”, deixando o *template* ainda mais transparente. Assim, foi obtida a sexta versão do *template*.

Para concluir e congelar o *template* em uma versão definitiva, sua 6ª versão foi aplicada aos dados que tinham sido extraídos em quatro livros usando 5ª versão do *template*. Para isso, um algoritmo de conversão foi criado de modo a instruir os codificadores sobre uma conversão direta de códigos entre as versões do *template*, uma conversão que demandaria análise ou a necessidade de registrar dúvidas e concluir a conversão em uma reunião posterior²⁰.

A conversão – mediante aplicação do algoritmo – foi realizada individualmente por cada codificador e, em seguida, uma reunião foi feita com os codificadores para tratar divergências e concluir o processo. Essas divergências levaram à revisão de algumas categorias e da descrição textual anexa às categorias, levando à versão definitiva do *template*. Esta versão foi então aplicada ao restante dos dados sem alterações até o fim desta pesquisa. A versão final, contendo os campos de descrição, está exposta pelo Quadro 13.

¹⁹ Uma reunião com pesquisador experiente (doutor e professor de universidade federal), e duas envolvendo todos os codificadores e alguns empreendedores no contexto de um grupo de pesquisa universitário.

²⁰ O algoritmo de conversão, conforme utilizado pelos codificadores, encontra-se na primeira aba à esquerda do arquivo “Algoritmo de Conversão.xlsx”, contido no link: lnnk.in/ahiY.

Tendo sido expostos os processos finais de construção do *template*, esta seção será encerrada demonstrando algumas práticas utilizadas para aumentar a validade, confiabilidade e transparência desta pesquisa.

Sabe-se que um número maior de códigos em um *template* implica menor qualidade dos indicadores de ICR, dado que torna-se difícil para os codificadores se familiarizarem com a escolha de um código dentre grande número de códigos possíveis (O'CONNOR; JOFFE, 2020). Por outro lado, O'Connor e Joffe (2020) afirmam que a compreensibilidade de códigos não pode ser sacrificada puramente pelo bem de bons índices de ICR, e citam MacQueen *et al* (1998) e Hruschka *et al* (2004)

Quadro 13 - Versão final do *template*

Nível 1 - Micro Ambiente	Nível 2 - Tarefa/Desafio	CODIG	Explicação acessória
Ações sobre Recursos Humanos	Atrair/manter talentos	1.1	Modos de atrair e/ou manter pessoas de talento. <i>Incluem sistemas de recompensa, reconhecimento, valorização, dentre outros. Não incluem treinamento/capacitação. Não inclui elementos de diversidade (em termos de minorias) ou complementaridade dos sócios</i>
Ações sobre Recursos Humanos	Buscar/atingir complementaridade / diversidade em recursos humanos	1.2	Ampliar complementaridade de competências, isto é: pessoas que sabem fazer coisas diferentes. Ampliar diversidade/inclusão no time
Ações sobre Recursos Humanos	Treinar / desenvolver as capacidades/produzibilidade da equipe	1.3	Ações voltadas para competitividade, motivação, treinamento e capacitação de um time já existente
Ações sobre Recursos Humanos	Desenvolver / nutrir missão, cultura e/ou valores	1.4	
Ações sobre Recursos Humanos	Estilo de gestão (específico aos recursos humanos)	1.5	Estilo de gestão específico à lida com recursos humanos que não esteja compreendido nas categorias acima, incluindo modo de lidar com demissões/crises
Ações/comportamento empreendedor	Criar / expandir capital social	2.1	Capital social são relacionamentos (e.g.: conhecidos, amigos influentes, "quem indica") que podem apoiar em diversos aspectos do negócio. São pessoas ao redor que podem gerar ganhos para o negócio. A famosa "rede".
Ações/comportamento empreendedor	Alocar, realocar e/ou priorizar recursos	2.2	Tempo, foco, dinheiro e outros podem ser recursos. Heurísticas voltadas à sua alocação, realocação, rearranjo e priorização se encontram aqui
Ações/comportamento empreendedor	Definir / redefinir visão do negócio	2.3	A visão do negócio é o grande orientador , que dá forma à empresa, construído a partir de uma oportunidade previamente identificada.
Ações/comportamento empreendedor	Persistência/resiliência	2.4	O empreendedorismo envolve falta de grana, crises, fracassos, becos sem saída. Formas de superar tais desafios se voltam à persistência / resiliência
Ações/comportamento empreendedor	Gestão de crises (<i>enquanto a crise está instalada</i>)	2.6	Dada uma crise instaurada, heurísticas voltadas aos modos de gerenciá-la / contorná-la
Ações/comportamento empreendedor	Mentalidade (<i>mindset</i>) empreendedor	2.7	O empreendedor (ou fundadores) tem ou devem ter uma série de habilidades/comportamentos específicos, também chamados <i>mindset</i> . A literatura traz, por exemplo, liderança, "passion"/paixão, "grit"/coragem, brio/improvisação para simplificação de problemas complexos, dentre outros. Cuidado para não utilizar a categoria como um guarda-chuva no qual cabe tudo. Se "encaixar melhor" em outras, usá-las. Por exemplo, essas habilidades são mto úteis para busca de oportunidades. Mas se estivermos falando de busca de ideias/opportunidades, não encaixar aqui.
Ações/comportamento empreendedor	Buscar aprendizagem contínua dos fundadores	2.8	Atitudes de aprendizagem contínua, pelos fundadores. Se for aprendizagem para a equipe, categoria superior
Ações sobre ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)	Buscar ideias e/ou lapidar oportunidades	3.1	Busca/lapidação de ideias/opportunidades, sobre a(s) qual(is) será construída a visão do negócio ou mesmo o negócio em si
Ações sobre ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)	Estudo / Análise de Mercado durante avaliação de	3.2	Estudo / análise de mercado para lapidar / aprofundar na ideia/opportunidade. O foco aqui é no mercado em geral, não produto/protótipo.
Ações sobre ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)	Coleta de feedback e/ou aproximação a clientes/pessoas para aprimorar ideias, protótipos, MVPs...	3.3	Foco em obter feedback de terceiros , de modo geral. Distingue-se da 3.2 pois o foco é na ideia/protótipo/MVP, isto é: uma lógica mais de produto/serviço que de mercado. Nota: o ato em si de criar novas soluções ou propostas de valor está em categoria abaixo. Aqui o foco é em obter feedback, ouvir, etc.
Ações sobre ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)	Inovar na proposta de valor e/ou criar diferenciais no produto/solução, incluindo criar MVPs/protótipos	3.4	Construir MVPs/protótipos (do mais simples a pouco mais complexo), incluindo a meta de inovar na proposta de valor, na solução e/ou no modo de atender aos clientes
Ações sobre ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)	Estimular a mudança/renovação/ inovação na empresa já consolidada	3.5	Estimular, mesmo após a empresa consolidada, a busca de novas oportunidades, novos produtos e inovações
Suporte ao ganho de escala e/ou estruturação de processos internos	Planejamento médio/longo prazo	4.1	Criar processos/atividades de planejamento a médio/longo prazo, outrora inexistentes no início da startup
Suporte ao ganho de escala e/ou estruturação de processos internos	Criar processos para suportar crescimento com qualidade e/ou otimizar/ganho de eficiência processos existentes	4.2	Transição da startup para uma empresa maior, com ações voltadas a eficiência, otimização, confiabilidade, repetibilidade e afins
Suporte ao ganho de escala e/ou estruturação de processos internos	Ações jurídico-contábeis	4.3	Tudo que envolva elementos jurídico / contábeis (e.g.: contratos, formalizações, acordos de sociedade, taxas...)
Suporte ao ganho de escala e/ou estruturação de processos internos	Definir e/ou acompanhar números/indicadores/métricas	4.4	Tudo o que diz respeito à definição e/ou acompanhamento de metas / indicadores. Seja em vendas, finanças, produto, negócio como um todo ...
Posicionamento, entrada, difusão e/ou consolidação no mercado	Dimensionar / segmentar e/ou definir mercado-alvo	5.1	Ações voltadas ao dimensionamento ou estudo aprofundado de um mercado alvo já definido. Notar que há outra categoria (3.5) para a análise inicial de mercado pré-definição
Posicionamento, entrada, difusão e/ou consolidação no mercado	Definir preço e/ou modelo de negócio	5.2	Voltadas à definição de preço, definição de modelo de cobrança, modos de ganhar dinheiro...
Posicionamento, entrada, difusão e/ou consolidação no mercado	Atração / aquisição de novos clientes	5.3	Heurísticas voltadas a vendas, pitch de vendas/divulgação, negociação, marketing, relações públicas e outros elementos que apoiem a atração de novos clientes
Posicionamento, entrada, difusão e/ou consolidação no mercado	Fortalecimento de marca e/ou relacionamento /manutenção de clientes já adquiridos	5.4	Heurísticas voltadas ao fortalecimento de marca e à manutenção de novos clientes (e.g.: atendimento ao cliente, atenção ao cliente e outros elementos)
Ações sobre Recursos Financeiros	Minimizar investimento inicial	6.1	Heurísticas voltadas à minimização de gastos (com recursos financeiros) no início da operação da startup
Ações sobre Recursos Financeiros	Apoio à obtenção de investimento (pré-investimento) e/ou decisão sobre obter investimento ou não	6.2	Heurísticas para decidir sobre obter investimento ou não e, caso positivo, apoiar na atração da atenção de investidores e/ou negociação com os investidores antes do investimento (e.g.: Atração de investidores, negociação com investidores, Pitch para investimento...)
Ações sobre Recursos Financeiros	Gestão do relacionamento com investidores (pós-investimento)	6.3	Heurísticas voltadas ao bom relacionamento (diminuição de problemas) com investidores após investimento efetuado
Continuar ou não com o negócio	Decisões sobre continuar ou não com o negócio	7.1	

Fonte: autor.

ao sugerir um limite entre 20 e 40 códigos por *template*. Buscando um equilíbrio neste sentido, bem como o mínimo suficiente de códigos, a versão final do *template* apresentou 29 códigos, em um esforço de redução de códigos perceptível especialmente nas versões 5 e 6 do *template*.

A codificação em si foi realizada por codificadores independentes, de modo a conferir maior validade e confiabilidade à pesquisa (KING; BROOKS, 2017; O'CONNOR; JOFFE, 2020). Quanto aos codificadores e sua independência, optou-se por escolher codificadores que não participaram do *design* do *template*, apenas de sua evolução (como narrado nas seções 3.4.2 e 3.4.3, que descrevem como as primeiras versões do *template* foram construídas sem a participação dos codificadores). Durante o processo de codificação dos dados, os codificadores atuaram de modo completamente independente em termos de momento de codificação, espaço e aparato digital de apoio.

Contudo, após concluir a codificação de partes dos livros, reuniões foram realizadas para discutir as diferenças na codificação, inclusive, em alguns casos, levando a um segundo momento de codificação – algo relatado pela literatura como capaz de reduzir conflitos e ampliar a qualidade do processo por estimular a reflexividade e atenção dos codificadores (HRUSCHKA et al., 2004; O'CONNOR; JOFFE, 2020), bem como sua compreensão do *template*.

Dado que o volume de dados codificado foi extenso (mais de 1600 páginas distribuídas em torno de seis livros), optou-se por um número de seis codificadores, divididos em três duplas, cada dupla responsável por codificar dois livros. De acordo com instruções de O'Connor e Joffe (2020), esta é uma alternativa para grandes volumes de dados desde que haja um cuidado para que os codificadores apliquem o *template* de modo consistente, algo que foi realizado mediante treinamento conjunto dos codificadores, gravação de vídeos explicativos liberados em um grupo de mensageiro digital no qual todos os codificadores estavam presentes e, finalmente, pelo uso de indicadores detalhado na seção 3.4.5.

Neste grupo baseado em um mensageiro digital, ainda, os codificadores eram estimulados a postar dúvidas que, quando respondidas, instruíam também aos outros codificadores. Todos os codificadores também participaram, ao longo dos seis meses de codificação (fev/2021 – jul/2021), de cinco reuniões para capacitação sobre a codificação, discussão em geral e atualização do *template*. Além disso, reuniões quinzenais de orientação específica foram realizadas dupla-a-dupla, sendo as dúvidas comuns às duplas compiladas em vídeos e liberadas no grupo citado ao longo desses meses. A literatura indica que em casos como o desta pesquisa,

quando a codificação envolve elementos intangíveis, subjetivos ou mais latentes – como os naturais às heurísticas, é importante realizar o treinamento dos codificadores em conceitos teóricos relevantes para a pesquisa e para a codificação (O’CONNOR; JOFFE, 2020).

O processo de codificação foi amparado pelo uso de planilhas eletrônicas. Embora haja diversos *softwares* disponíveis para apoio ao esforço de codificação como, por exemplo, os citados por Chandra e Shang (2017) e O’Connor e Joffe (2020), este estudo optou pelas planilhas citadas por dois motivos principais: o primeiro diz respeito ao conhecimento dos codificadores a respeito do uso de planilhas eletrônicas, facilitando a adesão ao procedimento. O segundo se voltou a evitar o risco exposto pela literatura de usar ferramentas que tornassem o processo de calcular a ICR opaco e sem o controle do pesquisador (O’CONNOR; JOFFE, 2020). Tal opacidade poderia, por exemplo, prejudicar o processo de melhoria de indicadores de ICR, que será exposto adiante. Assim, o estudo optou por tal aparato digital, e os cálculos de ICR foram realizados a partir da construção de funções em planilhas eletrônicas tendo por base a literatura pertinente a tais indicadores (COHEN, 1960; FRANCO; ROUWETTE, 2011; GUETZKOW, 1950).

Finalmente, a codificação foi feita utilizando unidades de dados de tamanho significativo: neste caso, os capítulos de cada livro, e não unidades menores como páginas de livros ou fragmentos de página. Assim, respeitou-se a fragmentação dos dados em capítulos proposta pelos próprios autores. O’Connor e Joffe (2020) afirmam que embora torne a codificação mais complexa, usar unidades de dados maiores – ou menos fragmentadas – garante maior validade e melhor interpretação posterior dos dados.

3.4.5. Melhoria de indicadores de ICR: U de Guetzkow e Kappa de Cohen

Como exposto, o processo de melhoria de indicadores é um elemento rico para a análise de *template* por permitir que o *template* em si amadureça, bem como por estimular a reflexividade e diálogo entre a equipe de pesquisadores (O’CONNOR; JOFFE, 2020). O objetivo deste processo, para além dos benefícios do processo em si, é atingir bons indicadores de ICR.

Foi definido, antes do final da codificação, que a meta aceitável para a média dos indicadores de ICR utilizados seria acima de 90%, de modo a atender ao máximo

rigor neste tipo de pesquisa (sobre a discussão a respeito de valores de ICR, ver seção 3.2). Naturalmente, esta meta seria atingida após processo de melhoria de índices via revisão da codificação.

Sabe-se que em geral, por restrição de recursos, o ICR é calculado apenas com base em um subconjunto de dados (O'CONNOR; JOFFE, 2020). Para fins de maior robustez, contudo, esta pesquisa optou pelo cálculo em todo volume de dados que foi submetido à codificação.

Ainda, sabe-se que unidades de dados com maior tamanho – como os capítulos de livros, neste caso – são associadas a menor confiabilidade, isto é, indicadores mais baixos de ICR (HRUSCHKA et al., 2004; O'CONNOR; JOFFE, 2020). E que *templates* com maior número de categorias – como a versão final do *template* aqui usado, bem como *templates* que envolvam elementos com algum grau de interpretação sobre o fraseamento – como neste caso, voltado à codificação de heurísticas e não para codificações/classificações mais objetivas e sem espaço interpretativo – também implicam menores valores de ICR (O'CONNOR; JOFFE, 2020).

Mesmo assim, embora consciente destes três fatores limitadores de ICR, esta pesquisa definiu como meta os valores mais altos de Kappa e U, atingindo parâmetros universalmente aceitos conforme exposto pela seção 3.2. Para isso, foi realizado um processo robusto e com intensivo consumo de tempo para melhoria de indicadores em cinco etapas, como será detalhado a seguir.

Este processo foi desenhado pelo pesquisador principal deste estudo incorporando aspectos expostos na literatura. Após desenhado, mediante duas reuniões com duplas de codificadores, o processo foi submetido a escrutínio. Tais reuniões também tiveram o objetivo de treinar os codificadores de modo antecipado no processo de melhoria de indicadores.

Ajustes foram feitos pelo pesquisador e, então, uma reunião feita com todos os codificadores para exposição e posterior revisão final do processo. Tendo sido revisado, a versão final do processo foi explicada em um vídeo gravado e enviado

para os codificadores. Este material, usado para capacitação, pode ser encontrado neste link²¹, que contém um vídeo explicativo no primeiro *slide* do arquivo, e permaneceu disponível com os codificadores para lhes apoiar durante o processo, bem como o já citado grupo de mensagens digital no qual dúvidas foram sanadas.

O processo de revisão consistiu nas cinco etapas seguintes, e foi realizado para cada um dos seis livros:

1. Separação dos dados de cada codificador em grupos de heurísticas

Como exemplo, para um conjunto de dados de um livro contendo 499 heurísticas, 50 grupos foram atribuídos, e assim por diante, criando grupos de dez heurísticas de modo a segmentar os dados em cada livro. Um tratamento foi realizado para que grupos de heurísticas apresentassem, para dois codificadores distintos, referência às mesmas páginas dos livros. Assim, os grupos de heurísticas diziam respeito a um mesmo conjunto de dados entre os codificadores, garantindo comparabilidade e tornando-se a unidade fundamental de revisão.

2. Cálculo de Kappa de Cohen e da divergência entre codificadores para cada grupo

Como o indicador mais sensível entre Kappa e U era o Kappa de Cohen, foi realizado um cálculo do Kappa de Cohen para cada livro. Em seguida, quando o valor de Kappa era inferior ao desejado, foi calculada a divergência entre codificadores, sendo tal divergência medida grupo a grupo de heurísticas. Os grupos de heurísticas com maior divergência entre codificadores eram então selecionados para iniciar um ciclo de revisão da codificação composto pelos três passos abaixo descritos.

3. Ciclo de revisão – parte 1

Para realizar tais ciclos, os codificadores recebiam planilhas com a função de edição *online* (*Google Sheets*) contendo, em um lado da planilha, heurísticas ordenadas por página e, do outro lado, as heurísticas do outro codificador, também ordenadas por página. Assim, as planilhas induziam a uma comparação visual de concordância ou

²¹ Link: bit.ly/3pjCW00.

discordância da codificação, facilitando o processo. Ainda, uma célula de comparação automática indicava convergência (*TRUE*) ou divergência (*FALSE*) do código para cada heurística (ver detalhes na Figura 12, referente ao primeiro ciclo de melhoria do livro *Airbnb*). O predomínio de *FALSE* na Figura 12 se justifica pois os conjuntos de dados (heurísticas) selecionados para as planilhas faziam referência exatamente aos menores indicadores de ICR, caracterizados pela divergência das colunas “Cód” entre os codificadores. Assim, os codificadores eram estimulados a revisar sua codificação ou sugerir mudança na codificação de sua dupla, deixando comentários se relevante.

Figura 12 - Exemplo da planilha online de revisão

T-B	Cap	Grupo	Txt	Cód	Pg		Pg	Cód	Txt	Cap	Grupo	T-B
"He [Seibel] just k	1	6	Back this way. Mantenha o foco no produto, não fuja da realidade	2.3	29	FALSE	29	3.3	Try to live the problem you want to solve	1	6	Their third roommat
Seibel told them	1	6	Present something tangible to your investors	6.2	29	FALSE	29	3.3	When you begin to devise something more tangible, you could maybe	1	6	Seibel told them he's
						FALSE	29	3.4	When they want to move on, hesitant to understand how it is possibl	1	6	Joe and Brian really
instead of target	1	6	Compare with your competitors	3.2	30	FALSE						
instead of target	1	6	think about easiest the system	6.1	30	FALSE						
This was a much	1	6	Show a ambitious vision for attract people for work	1.1	31	FALSE	31	3.3	Don't think it's the right opportunity for [company]	1	6	Unfortunately don't
it wasn't really o	1	6	Defina o que cada um fará por sua aptidões e facilidades	1.3	31	FALSE						
						FALSE	32	2.4	Your idea can be considered radioactive and give the interpretation th	1	6	It should be said tha
						FALSE	32	3.3	There will be disastrous meetings with investors and they will find the	1	6	The few meetings of
Just Keep Launch	1	6	Just Keep Launching"	5.3	32	TRUE	32	5.3	Just keep launching	1	6	Just keep launching
he and his cofoun	1	6	Busque maior alcance com grandes meios comunicativos para obter s	5.3	33	FALSE	33	3.3	Be careful when presenting your idea using the newly launched webs	1	6	Chesky and Gebbia f
Local articles stor	1	6	Aproveite o momento de euforia para transformar em oportunidade	5.4	33	FALSE	33	5.3	success or failure lay in their ability to drum up news coverage	1	6	Chesky may not alen
						FALSE	33	5.3	Look for a media strategy that produces the domino effect. In other w	1	6	They were able to ge
Back at home in s	1	7	crie uma ideia secundária relacionada com seu produto para arrecada	2.4	34	FALSE	34	5.3	With a good press strategy things will start to happen	1	7	The press strategy n
Back at home in s	1	7	Quando estiver com dificuldades, chame atenção do público de algum	5.3	34	FALSE						
but they decided	1	7	torne seu produto exclusivo para conseguir cobrar mais por ele.	5.2	35	FALSE						
Gebbia and Ches	1	7	defina um preço baseado nos seus objetivos finais, como quanto será	5.2	35	FALSE						
But they finished	1	7	chame atenção da imprensa com algo inusitado para dar essa atençã	5.3	36	FALSE	36	2.4	will have grim times	1	7	It was a grim time
						FALSE	36	4.1	Maybe you'll be back to square one	1	7	In effect, Chesky ana
They told him the	1	7	Faça tudo para não morrer, ou seja, não deixe seu produto morrer	2.4	37	FALSE						
On the way out, d	1	7	foque na sua ideia principal para apresentar para investidores	6.2	37	FALSE						
They were due to	1	7	reúna as pessoas para ficarem próximas para fazer a ideia dar certo	2.1	38	FALSE						
if you can convinc	1	7	convince people to sleep in other people's airbeds,"/convença as pess	5.3	38	FALSE						
"Make something	1	7	"Make something people want."	2.3	39	FALSE	39	2.7	There will be an almost infinite amount of learning, do its best to soa	1	7	There was an almos
For once, they wa	1	7	foque em um projeto para conseguir evoluir.	2.3	39	FALSE						
to focus on one th	1	7	to focus on one thing: being profitable	2.3	39	FALSE						

Fonte: autor.

4. Ciclo de revisão – parte 2

Então, uma reunião síncrona era realizada entre a dupla de codificadores e o pesquisador responsável pela pesquisa, que atuava como um terceiro codificador capaz de sugerir alterações no caso de divergência entre a dupla. As divergências foram tratadas, uma a uma, embora reservado aos codificadores optar por manter-se em divergência – algo que ocorreu em alguns casos. Ou seja: o processo buscava a convergência, mantendo espaço para a divergência caso não houvesse acordo entre os codificadores.

5. Ciclo de revisão – parte 3 e finalização

Os dados revisados eram reinsertados no conjunto de dados original, substituindo os grupos de dados antigos. Então, novo cálculo do Kappa era realizado. Caso o valor

de Kappa ainda não atingisse a meta definida para o livro, novos grupos de heurísticas eram selecionados para revisão, retomando o passo 2 e iniciando novo ciclo.

Tendo sido expostos os ciclos de revisão, o restante desta seção tratará do impacto numérico de cada esforço de melhoria de indicadores.

Antes dos ciclos, houve um procedimento de atualização do *template* para a sua versão final, algo que em si só proporcionou aumento dos indicadores e evidenciou que a sexta versão do *template* apresentava melhor confiabilidade do que a quinta versão. Para evidenciar este avanço, medição de U e Kappa foi realizada em 23/03/2021 (ver Quadro 14), quando os três primeiros livros estavam aproximadamente 50% codificados tendo por base a 5ª versão do *template*. Como se pode perceber no Quadro 14, os valores estavam bem abaixo da meta definida pela pesquisa. Para o indicador U, o leitor deve utilizar o valor “1 – U” nos quadros abaixo.

Quadro 14 - Primeira medição de indicadores

Dupla	Livro	U de Guetzkow	1 - U	Kappa de Cohen
1	Airbnb	22,74%	77,26%	43,40%
2	Nada Easy	10,95%	89,05%	65,56%
3	How to Start a Startup	2,75%	97,25%	57,74%

Fonte: autor.

Após revisão do *template* e readequação dos códigos em termos da 6ª e definitiva versão (como exposto em detalhes na seção 3.4.4), no dia 07/05/2021, com os três primeiros livros completamente codificados e aproximadamente 50% dos livros restantes codificados, foi feita nova medição dos indicadores para comparar com os resultados do Quadro 14. O resultado encontra-se no Quadro 15, cujo objetivo foi comparar a evolução das duplas tendo por base o fato de estarem no mesmo momento em termos de codificação. Isto é: a 50% do fim da codificação. Os resultados mostraram melhoria de Kappa, indicando tanto melhor capacidade de codificação das duplas – algo esperado dado o treinamento – quanto melhor qualidade do *template*.

Quadro 15 - Segunda medição de indicadores

Dupla	Livro	U de Guetzkow	1 - U	Kappa de Cohen	ΔU	$\Delta Kappa$
1	All In	4,56%	95,44%	60,01%	18,18%	16,61%
2	Startup Playbook	2,53%	97,47%	68,08%	8,42%	2,51%
3	Founders At Work	10,31%	89,69%	74,63%	-7,56%	16,88%

Fonte: autor.

Isso feito, iniciou-se o processo de melhoria de indicadores mediante as cinco etapas já descritas. O Quadro 16 mostra os valores dos indicadores ao início do primeiro ciclo.

Quadro 16 – Valores dos indicadores por livro e dupla, antes do processo de revisão

Dupla	Livro	U de Guetzkow	1 - U	Kappa de Cohen
1	Airbnb	24,44%	75,56%	58,40%
1	All In	4,37%	95,63%	58,11%
2	Nada Easy	10,73%	89,27%	62,68%
2	Startup Playbook Rajat	1,44%	98,56%	71,10%
3	Agarwal Startup Playbook	6,59%	93,41%	85,25%
3	Founders At Work	14,92%	85,08%	56,11%

Fonte: autor.

Em seguida, foram realizados até três ciclos de revisão por livro, e os ciclos se interromperam quando a meta foi atingida ou ao fim do terceiro ciclo, por restrição de tempo/recursos para a pesquisa. Os resultados estão expostos, ciclo a ciclo, pelo Quadro 17 (ciclo 1), Quadro 18 (ciclo 2) e Quadro 19 (ciclo 3). Nestes quadros estão também indicados os grupos de dados (ou heurísticas) tratados por cada ciclo, bem como o número de heurísticas anterior (pré) e posterior (pós) a cada ciclo.

Quadro 17 – Valores dos indicadores após ciclo 1

Dupla	Livro	Grupos de heurísticas (~20 H/grupo)	H (pré)	H (pós)	U de Guetzkow	1 - U	Kappa de Cohen	ΔU	$\Delta Kappa$
1	Airbnb	6, 7, 11, 14, 15, 18 e 19	315	388	23,20%	76,80%	76,68%	1,24%	18,28%
1	All In	9, 30, 34, 45, 51 e 57	1124	1179	6,45%	93,55%	66,91%	-2,08%	8,80%
2	Nada Easy				8,26%	91,74%	73,42%	2,47%	10,74%
2	Startup Playbook Rajat				1,28%	98,72%	80,47%	0,16%	9,37%
3	Agarwal Startup Playbook	15, 34, 35, 46 e 49	987	1000	5,32%	94,68%	89,68%	1,27%	4,43%
3	Founders At Work		268	268	10,81%	89,19%	71,86%	4,11%	15,75%

Fonte: autor.

Quadro 18 – Valores dos indicadores após ciclo 2

Dupla	Livro	Grupos de heurísticas (~20 H/grupo)	H (pré)	H (pós)	U de Guetzkow	1 - U	Kappa de Cohen	Δ U	Δ Kappa
1	Airbnb	1, 4, 9, 13, 17 e 20	388	438	11,87%	88,13%	89,13%	11,33%	12,45%
1	All In	2, 31, 41, 46, 52 e 58	1179	1243	6,84%	93,16%	73,10%	-0,39%	6,19%
2	Nada Easy				6,31%	93,69%	83,84%	1,95%	10,42%
2	Startup Playbook Rajat				4,62%	95,38%	88,26%	-3,34%	7,79%
3	Founders At Work		370	416	3,85%	96,15%	79,57%	6,96%	7,71%

Fonte: autor.

Quadro 19 – Valores dos indicadores após ciclo 3

Dupla	Livro	Grupos de heurísticas (~20 H/grupo)	H (pré)	H (pós)	U de Guetzkow	1 - U	Kappa de Cohen	Δ U	Δ Kappa
1	All In	1, 4, 16, 26, 35, 49	1179	1296	6,94%	93,06%	76,72%	-0,10%	3,62%
2	Nada Easy				1,40%	98,60%	95,18%	4,91%	11,34%
3	Founders At Work		416	459	5,01%	94,99%	87,91%	-1,16%	8,34%

Fonte: autor.

Uma análise dos três ciclos de codificação mostra que não foram suficientes para os livros *All In* (Kappa de 76,72%) e *Founders At Work* (Kappa de 87,91%). Nestes dois casos, foi utilizada a indicação da literatura (O'CONNOR; JOFFE, 2020) de efetuar cortes de conjuntos de dados com menor valor de ICR, o que foi realizado até que os indicadores atingissem a meta previamente definida.

Finalmente, o Quadro 20 expõe os valores finais dos indicadores, bem como o número de heurísticas final por livro. No total, portanto, foram identificadas 3668 heurísticas contando as duplas ou, de modo grosseiro, 1834 heurísticas desconsiderando a codificação em par. A média dos valores de U foi de 96,04%, enquanto de Kappa foi de 91,93%.

Quadro 20 – Valores finais dos indicadores

Dupla	Livro	nº de heurísticas	1 - U	Kappa de Cohen
1	Airbnb	439	91,12%	90,27%
1	All In	573	99,83%	97,39%
2	Nada Easy	570	98,60%	95,18%
2	Startup Playbook	671	95,38%	88,26%
3	Agarwal Startup Playbook	1000	94,68%	89,68%
3	Founders At Work	416	96,61%	90,80%

Fonte: autor.

3.4.6. Tratamento final de dados: obtenção de temas e construção da estrutura do portfólio de heurísticas

Como exposto pelo Quadro 20, o esforço de codificação gerou 3668 heurísticas. A primeira etapa do tratamento final de dados foi, portanto, a junção de todas as heurísticas em um conjunto de dados único (ver Quadro 21). Esse quadro traz um

recorte das primeiras e últimas heurísticas do conjunto de dados, sempre preservando, nas colunas da esquerda para a direita: Heurística, código (do template), texto-base (assim como escrito no livro), página (do livro), codificador e livro.

Convém ao leitor perceber que as heurísticas não foram traduzidas, mantendo-se em inglês ou em português, conforme a língua na qual cada livro foi escrito. Dado que heurísticas articuladas são frases chamativas (*catchphrases*), expressas em linguagem comum, não poucas vezes quase proverbiais, provocativas, contendo virada humorística ou rima (ATANASIU, 2021), buscou-se preservar o texto como foi escrito ao máximo possível, de modo a diminuir o risco de perda do significado. Assim, optou-se pela não tradução para preservar o significado original atribuído pelos criadores das heurísticas.

Quadro 21 - Exemplo de recorte do conjunto final de dados

1	Heurística	Cód.	Texto-Base	Pág.	Coder	Livro
2	"Usually in a crisis you have to go left or right."	2.8	"Usually in a crisis you have	64	Mari	Airbnb
3	Try your best to be a visionary	2.7	"We weren't visionaries," he	44	Mari	Airbnb
4	Surround yourself with people who have the wisdom of experience borro	1.2	As with most things, surround	2	Sarah	StartupPlaybook
5	Contratar pessoas certas tem um impacto no longo prazo	1.1	come to the conclusion that i	47	Leo	Airbnb
6	Escute os dois lados da história em um desacordo	1.5	He learned the hard way, if t	165	Leo	Airbnb
7	To attract the eyes of investors, it is necessary to stand out from your co	6.2	Now, you need to run a grea	272	Sarah	StartupPlaybook
8	To attract the eyes of investors, it is necessary to stand out from your co	6.2	Now, you need to run a grea	272	Richard	StartupPlaybook
9	Wait for the pain and hardship along the way, but think that at least you	2.4	There would be plenty of pai	44	Mari	Airbnb
10	A team that hasn't won in a while gets demotivated and keeps losing. So	1.3	"A team that hasn't won in a	232	Nina	HowToStartAStartup
11	Not managing the amount of equity you're giving away can be a big dete	6.2	"Andreessen sees this as a bi	196	Nina	HowToStartAStartup
12	Colha feedbacks de seus early users por meio de uma metodologia, tal c	3.4	"[...]estávamos, também, colh	68	Sarah	NadaEasy
13	Colha feedbacks de seus early users por meio de uma metodologia, tal c	3.4	"[...]estávamos, também, colh	68	Richard	NadaEasy
14	É possível avaliar se a sua percepção de timing está correta ou incorreta.	3.2	"[...]é possível avaliar se a sui	48	Richard	NadaEasy
15	Não vale a pena criar business plans complexos para negócios nascentes	2.2	"[...]prever a receita de um né	51	Richard	NadaEasy
		(...)				
3656	Scaling is the time to stop having specific solutions to problems and addi	4.2	Scaling is a time to go from h	418	Richard	StartupPlaybook
3657	Without processes, the management team will always need to be involv	4.2	Scaling is a time to go from h	418	Richard	StartupPlaybook
3658	As you grow, placing technology systems can help you. The right techno	4.2	The right technology can savi	419	Sarah	StartupPlaybook
3659	As you grow, placing technology systems can help you. The right techno	4.2	The right technology can savi	419	Richard	StartupPlaybook
3660	Experience helps a lot in the execution part, but it doesn't change the fac	4.2	The experience helps me to kr	421	Sarah	StartupPlaybook
3661	Experience helps a lot in the execution part, but it doesn't change the fac	4.2	The experience helps me to kr	421	Richard	StartupPlaybook
3662	Analyze data and other startup founders before starting. The reality of tl	3.2	We've all had the experience	422	Sarah	StartupPlaybook
3663	Analyze data and other startup founders before starting. The reality of tl	3.2	We've all had the experience	422	Richard	StartupPlaybook
3664	Take the time to find out if being a founder is for you. It's okay if it isn't.	7.1	Our advice: take the time to a	423	Sarah	StartupPlaybook
3665	Take the time to find out if being a founder is for you. It's okay if it isn't.	7.1	Our advice: take the time to a	423	Richard	StartupPlaybook
3666	Surround yourself with the best people you can. Choose people you can	1.1	Our advice: surround yoursel	426	Sarah	StartupPlaybook
3667	Surround yourself with the best people you can. Choose people you can	1.1	Our advice: surround yoursel	426	Richard	StartupPlaybook
3668	Learn to perform well. That's what wins in the end.	2.7	Our advice: learn how to exec	426	Sarah	StartupPlaybook
3669	Learn to perform well. That's what wins in the end.	2.8	Our advice: learn how to exec	426	Richard	StartupPlaybook

Fonte: autor.

Após a etapa descrita pelo Quadro 21, foi realizado um primeiro corte e revisão de heurísticas. Esse corte se deu por meio de leitura detalhada, pelo pesquisador, das 3669 heurísticas. Durante o processo, pequenas revisões de texto foram realizadas e dois tipos de heurísticas foram removidas da base de dados: as heurísticas duplicadas e as heurísticas que não apresentavam clareza orientativa e/ou

simplicidade. Ausência de clareza orientativa e/ou simplicidade diz respeito à remoção de unidades de texto codificadas que não apresentavam proximidade com orientações da literatura a respeito do que são heurísticas: simples, fáceis de lembrar, de entender, de orientar a aplicação e o ensino (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; VUORI; VUORI, 2014). Logo, heurísticas que claramente divergiam desses critérios foram removidas. O Quadro 22 traz detalhes, livro-a-livro, dos cortes realizados.

Quadro 22 - Números antes e depois do processo de corte inicial de heurísticas

	Corte - Duplicidade	Dupla (%)	Corte - clareza	Clareza (%)	Total Inicial	(%) Corte	Total Final
Airbnb	155	35,31%	61	13,90%	439	49,20%	223
AllIn	268	46,85%	90	15,73%	572	62,59%	214
FoundersAtWork	147	35,34%	38	9,13%	416	44,47%	231
HowToStartAStartup	385	38,50%	93	9,30%	1000	47,80%	522
NadaEasy	234	41,05%	51	8,95%	570	50,00%	285
StartupPlaybook	276	41,13%	48	7,15%	671	48,29%	347
				TOTAL:	3668	50,39%	1822

Fonte: autor.

Ao final deste processamento – ou corte – 1822 heurísticas foram obtidas. Iniciou-se, portanto, o tratamento final de modo a concluir a confecção da estrutura do portfólio de heurísticas. Esta etapa foi necessária pois, como mostra o Quadro 23, apenas três dentre as 29 categorias do *template* apresentavam menos de 30 unidades de heurísticas, havendo categorias que apresentaram mais de uma centena de heurísticas. Logo, a menos que uma redução fosse feita, a navegabilidade e compreensão do portfólio de heurísticas seria difícil, prejudicando ou impedindo que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos.

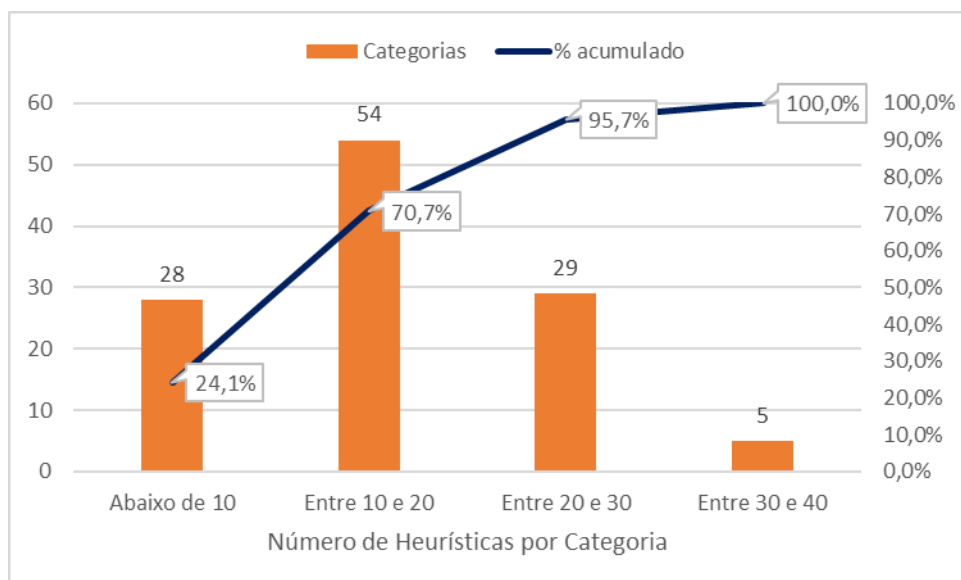
Quadro 23 - Distribuição das heurísticas por categoria do *template* e por livro antes do agrupamento final

Rótulos de Linha	Airbnb	AllIn	FoundersAtWork	HowToStartAStartup	NadaEasy	StartupPlaybook	Total Geral	
1.1		18	46	46	143	48	42	343
1.2		6		7	6	12	37	68
1.3		18	19	10	45	32	15	139
1.4		27		13	71	9	32	152
1.5		15	47	24	72	13	29	200
2.1		5	12	6	5	3	14	45
2.2		15	29	9	27	21	18	119
2.3		10	9	14	24	14	35	106
2.4		53	33	43	15	26	47	217
2.6		6	5		2	7	9	29
2.7		39	119	43	33	10	61	305
2.8		21	26	15	12	10	16	100
3.1		18	29	46	59	36	74	262
3.2		12	31	1	15	21	13	93
3.3		25	5	5	73	45	22	175
3.4		41	15	18	42	34	24	174
3.5		2	13	2	9	19	4	49
4.1		11	6	3	12	14	7	53
4.2		23	4	14	33	19	13	106
4.3				11	27	27	23	88
4.4		5	6		18	17	2	48
5.1		2		3	8	16	7	36
5.2		8	6	14	2	7	15	52
5.3		32	52	18	85	25	29	241
5.4		12	35	1	32	15	2	97
6.1		6		5	9	2	4	26
6.2		6	15	39	107	52	64	283
6.3			3	4	6	1	4	18
7.1		2	7	2	7	14	9	41

Fonte: autor.

Logo, o tratamento final apoiou-se no método de Gioia (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013), conduzindo um agrupamento para que cada código do portfólio final apresentasse até 30 heurísticas agrupadas sob si. O objetivo foi ampliar a navegabilidade dentro do portfólio de heurísticas de modo a atender aos objetivos desta pesquisa, notadamente a estruturação do portfólio e o acesso a empreendedores inexperientes. Embora oneroso em termos do consumo de recursos, o agrupamento foi um sucesso (ver Figura 13). Seu resultado gerou 116 categorias de um portfólio organizado, sendo que 111 (95,7%) delas apresentava menos do que 30 heurísticas e 82 (70,7%) menos que 20 heurísticas. Detalhes sobre o conteúdo de tais categorias serão dados no capítulo 4.

Figura 13 – Número de heurísticas contidas nas categorias do portfólio final

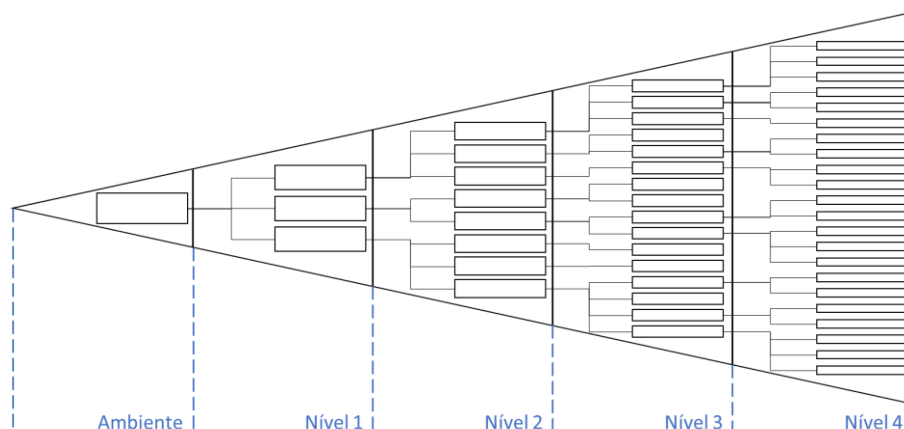


Fonte: autor.

Finalmente, convém explicar como tal agrupamento foi, de fato, conduzido. Inicialmente, inspirou-se no método de Gioia, segundo o qual um dos pontos chave é construir uma estrutura de dados transparente e comunicável por meio da reunião de “termos, temas e dimensões em uma estrutura de dados” (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013, p. 26). Os autores dão exemplos de estruturas baseadas em dois níveis, sendo um nível, de maior volume, representante de conceitos. É um segundo nível, que agrupa elementos do primeiro nível, os temas – que finalmente geram dimensões agregadas de análise. Usando lógica semelhante, pode-se compreender o *template* até então construído (Quadro 13) como uma estrutura de dois níveis contendo 07 temas de nível 1 (Microambiente) e 29 temas de nível 2 (Tarefa/Desafio).

No entanto, conforme exposto, estes temas não foram suficientes, sendo necessário adicionar dois níveis intermediários, obtendo uma estrutura que se assemelhou a um diagrama de árvore em quatro níveis (vide Figura 14).

Figura 14 – Representação pictórica da estrutura de dados em diagrama de árvore (tabela)



Fonte: autor.

Em cada nível (1 a 4) há diversas categorias, cada uma representada por um número e por um tema, como disposto na Figura 15. O conteúdo dos temas será detalhado no capítulo 4. Ao analisar a Figura 14 e a Figura 15, percebe-se que cada nível está associado ao nível superior em uma estrutura coerente e organizada de dados.

Por exemplo, as categorias de nível 4 às quais foram atribuídos os códigos 2.4.1.1 e 2.4.1.2 dizem respeito a um detalhamento da categoria 2.4.1 que, por sua vez, diz respeito a um detalhamento da categoria 2.4 do *template*. Finalmente, essa categoria diz respeito à categoria 2 do *template* (Microambiente). Garante-se, assim, um “mapa” de navegabilidade entre os temas, em um desdobramento organizado e transparente que constituiu a estrutura do portfólio de heurísticas.

Finalmente, convém notar que alguns códigos não se desdobram até o quarto nível, como, por exemplo, os códigos 2.6 e 7.1 que, respectivamente contendo 13 e 18 heurísticas agrupadas sobre si, tornaram-se eles mesmos o nível mais detalhado da árvore de dados. Nível mais detalhado que, para todo o portfólio, se conecta diretamente com as heurísticas.

Resta a última questão, voltada a como a estrutura de dados exposta pelas figuras Figura 14 e Figura 15 foi construída a partir do *template*. Mais especificamente como foram construídos os níveis 3 e 4. Mais uma vez considerações do método de

Figura 15 - Código de todas as categorias do portfólio final

Macro ambiente Emp. Digital	Nível 1	Nível 2	Nível 3		Nível 4	
	Micro-ambiente	Tarefa/Desafio	Parte 1	Parte 2	Parte 1	Parte 2
	1	1.1	1.2.1	3.2.1	1.1.1.1	1.4.2.1
	2	1.2	1.2.2	3.2.1	1.1.1.2	1.4.2.2
	3	1.3	1.2.3	3.5.1	1.1.1.3	2.4.2.1
	4	1.4	1.3.1	3.5.2	1.1.1.4	2.4.2.2
	5	1.5	1.3.2	3.5.3	1.1.1.5	2.4.2.3
	6	2.1	1.3.3	4.1.1	1.1.1.6	2.4.2.4
	7	2.2	1.3.4	4.1.2	1.4.1.1	3.1.2.1
		2.3	1.5.1	4.2.1	1.4.1.2	3.1.2.2
		2.4	1.5.2	4.2.2	2.4.1.1	3.3.2.1
		2.6	1.5.3	4.2.3	2.4.1.2	3.3.2.2
		2.7	1.5.4	4.2.4	3.1.1.1	3.3.2.3
		2.8	2.1.1	4.3.1	3.1.1.2	3.3.2.4
		3.1	2.1.2	4.3.2	3.1.1.3	3.4.2.1
		3.2	2.2.1	4.3.3	3.1.1.4	3.4.2.2
		3.3	2.2.2	4.3.4	3.1.1.5	3.4.2.3
		3.4	2.2.3	4.4.1	3.1.1.6	3.4.2.4
		3.5	2.3.1	4.4.2	3.1.1.7	5.3.2.1
		4.1	2.3.2	5.2.1	3.3.1.1	5.3.2.2
		4.2	2.3.3	5.2.2	3.3.1.2	5.3.2.3
		4.3	2.7.1	5.2.3	3.4.1.1	5.3.2.4
		4.4	2.7.2	5.2.4	3.4.1.2	6.2.2.1
		5.1	2.7.3	5.4.1	5.3.1.1	6.2.2.2
		5.2	2.7.4	5.4.2	5.3.1.2	6.2.2.3
		5.3	2.7.5	5.4.3	6.2.1.1	6.2.2.4
		5.4	2.7.6	6.1.1	6.2.1.2	6.2.3.1
		6.1	2.8.1	6.1.2	1.1.2.1	6.2.3.2
		6.2	2.8.2	6.1.3	1.1.2.2	
		6.3	2.8.3		1.1.2.3	
		7.1			1.1.2.4	

Fonte: autor.

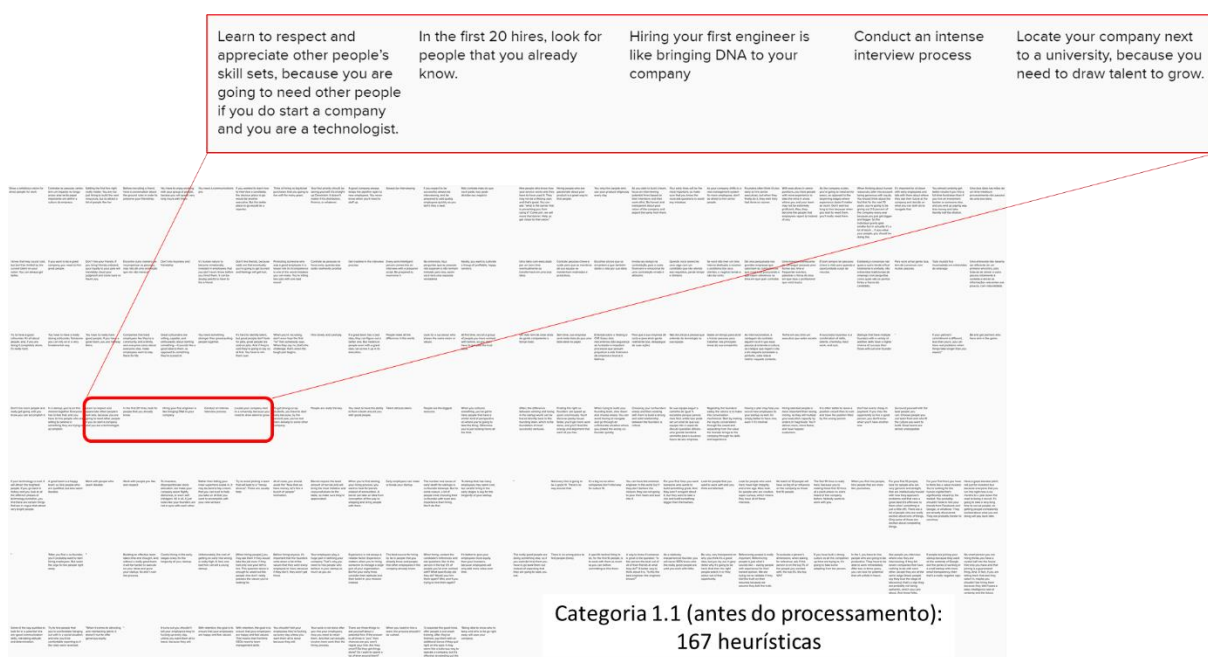
Gioia (2013) e do agrupamento (*clustering*) proposto por King e Brooks (2017) foram utilizadas, de acordo com um ciclo de agrupamento final composto por seis passos:

1. Selecionar uma categoria de nível 2 do *template* ainda não submetida ao ciclo de agrupamento final.
2. Copiar as heurísticas da categoria escolhida no passo 1 em uma lousa digital²², de modo que cada heurística se assemelhasse a um *post-it* em um longo quadro.

A Figura 16 exemplifica os passos 1 e 2 realizados com a categoria 1.1, cujo tema associado é “Atrair e manter talentos”. Abaixo e à esquerda da Figura 16, podem ser percebidas as heurísticas como *post-its* em um quadro, algo detalhado pela ênfase circulada de vermelho.

²² Foi utilizado o software Mural.

Figura 16 - Exemplo dos passos 1 e 2 (categoria 1.1), com algumas heurísticas em destaque



Fonte: autor.

3. Agrupar as heurísticas em grupos definidos pela semelhança de conteúdo entre heurísticas, buscando grupos idealmente com 10 – 20 heurísticas cada, buscando-se evitar grupos com mais de 30 heurísticas.
4. Dar um nome/tema a cada grupo de heurísticas definido pelo passo 3.
5. Se houver grupos com alto volume de heurísticas (mais que 20) e caso seja possível, fazer com o que o tema já atribuído a tal grupo torne-se um tema de nível mais alto (nível 3). Dividindo as heurísticas em mais de um tema de nível 4, obtendo grupos com menor grupo de heurísticas.

A Figura 17 traz o exemplo de uma categoria pronta após os passos 1 – 5 (categoria 1.4: “Desenvolver / nutrir missão, cultura e/ou valores”). Percebe-se, para tal categoria, os temas “Importância” e “Como Fazer” como temas de nível 3, criados no passo 4 e depois desdobrados no passo 5, sendo que tal desdobramento foi feito (dois novos temas para cada tema de nível mais alto) para que cada grupo final apresentasse um número menor de heurísticas.

É importante notar que, durante os passos 2 a 5, algumas heurísticas foram realocadas entre categorias / grupos distintos, em um processo de revisão de toda a codificação e do nome de todas as aproximadamente 1800 heurísticas da amostra

Figura 17 - Exemplo da categoria 1.4 após os passos 1 a 5

1.4	Importância	Benefícios	Como fazer	Construção / Implementação					
Orientações Gerais	<p>A common fixation among Silicon Valley start-ups is an obsessive focus on the culture.</p> <p>A mission vem antes de qualquer coisa no empresa.</p> <p>All employees should have the same answer to the question regarding what the company's top three goals are right now. Unfortunately it's isn't usually the case.</p> <p>As you hire more employees, it becomes even more important to have your mission clearly stated.</p> <p>You should build a strong mission and a set of defined "core values".</p> <p>If you break the culture, you break the machine that makes your products.</p> <p>If your foundation is misaligned or doesn't work collectively on company priorities or direction, then your company will be dysfunctional.</p> <p>In every place your company exists, it should look, sound, and feel like it's coming from the same person.</p>	<p>A clearly-defined company culture provides these things: 1. Trust. People like to know what type of company they're committing to. As a founder, gives confidence about hiring decisions based on shared values. 2. Guidance. It helps you figure out what to do and what not to do. 3. Support. It helps you know which employees to retain.</p> <p>A focused culture can help smooth things over when there are internal disagreements.</p> <p>Company's core values are critical in helping a company define the kind of people it wants to bring in.</p> <p>Once you define your company culture, you'll always be using it as a guide for business decisions. This provides you with stability to fall back on because it becomes a way to align people on values that matter to the company.</p> <p>Establish your company's voice and making sure that it's understood throughout your team. Then, with this voice in place, your output will be even stronger, more focused, and more determined.</p> <p>If everyone really believes in the company mission, has really good access to information and has a good picture of the current state of the company, will help massively to work productively together.</p> <p>In organizations (or even in a society) where culture is weak, you need an abundance of heavy, precise rules and processes.</p>	<p>Culture guides the team in their everyday work. It's the foundation on which people make decisions and take actions.</p> <p>Establish corporate values that are a bit of a mix of the other companies, who kind of expect the users to some extent.</p> <p>The benefit of a strong company culture is that it makes it that much easier to weed out the bad hires from the good.</p> <p>The best companies are mission-oriented. With a solid mission in place, you'll get a more motivated team that will rally around you.</p> <p>The company's culture makes a lot of difference. It will often lead your team in difficult times. Hire people who adapt about the business culture.</p> <p>The stronger the culture, the less corporate process a company needs.</p> <p>The stronger the culture, the less need there would be for formal rules and processes. And so, the better the conditions for innovation.</p> <p>Find a mission you are incredibly passionate about. Better yet, obsessed - then it will become the fire you need to give startup a real chance for success.</p> <p>When the culture is strong, you can trust everyone to do the right thing. People can be independent and autonomous. They can be entrepreneurial.</p>	Papel dos fundadores	<p>A company's culture begins with the founders team and leaders of the company. The definition of the culture is based on the values of those people.</p> <p>Keep in mind the difference between doing something as an individual and doing it on behalf of the company.</p> <p>Never say to people that you are doing it for the money. Don't do it for the money.</p> <p>Companies are built in the image of their founders and 80 percent of a company's culture will be defined by its central leaders.</p> <p>Defend the company's mission relentlessly.</p> <p>The company's culture reflects who the founders really are, their emotional styles and how they act every day. Align the culture with your team.</p> <p>The culture will primarily mirror the founders and the founders' beliefs.</p> <p>Whatever the founders do becomes the culture.</p> <p>If you're taking team performance into consideration (and you should), then you'll need to spend more time ruminating on your company's values.</p>	<p>Companies are just the people that make them up.</p> <p>Companies take their shape based on the personality characteristics and human interaction characteristics of the founders.</p> <p>Spread a behavior through the rest of the company that people can look to the leaders for how to behave and be candid in the feedbacks.</p> <p>Startups tend to reflect the personalities and interests of their founders.</p> <p>Culture comes from the founders' core beliefs, how they act and how they treat people.</p> <p>The attitude of the company starts from the top.</p> <p>The startup culture will specifically grow from the actions and reactions that the founding team has, as well as how to treat people, how they communicate and how they conduct their business.</p> <p>You, as the founder, get to basically write the law.</p> <p>The CEO needs to rally the team in the direction of the team's collective vision for the future.</p>	Construção / Implementação	<p>It's easy to say that you want to be this or do that, but actually investigating what that means and what it looks like is an entirely different story. Deiving deeper into the connotations of those values, takes time, effort, and patience.</p> <p>It's important to keep in mind that the values must align with your company mission and be articulated to that mission.</p> <p>Learn about the kind of culture that you want to create in your own company based on the positive and negative aspects that you witness other companies' leaders.</p> <p>Company culture is like fitness. Working to be in shape won't make a happen. You have to make it part of your routine every day.</p> <p>Some dimensions you should think of when building your company culture are: Who do you hire? What those people value? What do you do every day? Why do you do it? What do you choose to communicate? How do you choose to celebrate? And what do you choose to punish?</p> <p>Think of your culture as a blend of core values, core principles and your business philosophy.</p> <p>Think of culture as a framework for how you want someone from the company to do his job, make decisions and behave without having to be told.</p> <p>When it comes to employees asking for raises, you have to be honest to save your own company culture.</p> <p>If your list of core values is looking a little out of sync, it's not a bad thing. It may take some time to get your list down to a decent size.</p> <p>You need to think about culture - from the interview process, to performance reviews, to making sure that it's a daily habit. You get a lot further with making a great culture.</p> <p>Make a list of companies whose cultures you want to emulate.</p> <p>In accomplishing the success of your company, every decision you make has to benefit the priority of your mission, even at times when most people would have opted for the other way.</p>	<p>Core values cannot be negotiable. They must be seen through your team's actions, and flow naturally.</p> <p>Once you have a clear definition of your company culture, you need to make it the cornerstone of your business decisions, especially hiring.</p> <p>After defining the culture, your actions will be observed, processes and your business must be consistent with the created culture. This is the hardest part.</p> <p>One thing that can help scale the company culture is to make sure the company remains transparent as it relates to the new hire.</p> <p>Creating a culture doesn't happen by sitting in a room and deciding what the company will be like.</p> <p>The way to not fuck up the company culture is to bring in a top priority and -naturally- by desparing it.</p> <p>There is a very delicate balance in scaling growth while preserving company's mission.</p> <p>Think of all the things you want your company to do. What's keeping you from reaching those goals? Come up with solutions to those problems and make them part of your company culture daily habit.</p> <p>When choosing between the culture and employee equity, you have to decide how you want to run your company culture. It's critical to think a through from everybody's perspective because when push comes to shove... that's going to change the outcome of your company.</p> <p>It's creating the company culture is to suggest that your culture be a mix between who you are as a founder and the type of business you are building.</p> <p>As it heads toward an IPO, the company will be forced to reconcile how it can still maintain its original sense of purpose while managing pressure from large institutional investors whom it will not be able to hand-select.</p>

Fonte: autor.

final, de acordo com a lógica de codificação aberta utilizada na parte final da execução metodológica como já descrito neste capítulo.

6. Reiniciar o processo pelo passo 1 até que todas as aproximadamente 1800 heurísticas das 29 categorias de nível 2 tenham sido processadas.

Ao final desse ciclo de seis passos, cinco quadros foram criados. Um quadro para as categorias 1.1 a 1.5, outro para 2.1 a 2.8, um para 3.1 a 3.5, um para todas as categorias e subcategorias de níveis 4, 6 e 7 e, finalmente, um quadro para a categoria 5 e suas subcategorias. Um exemplo de quadro final é exposto pela Figura 18. Caso o leitor deseje, encontrará neste link²³ todos os quadros citados.

Finalmente, o conteúdo dos cinco quadros foi transposto e organizado em uma base de dados utilizando o Software Microsoft Excel, como exemplificado pela Figura 19. Da esquerda para a direita, a Figura 19 mostra um indicador do número de heurísticas, código conforme versão do *template* (níveis 1 e 2), código em sua

²³ Buscar pela pasta "Arquivos Mural", contida no link: lnnk.in/ahiY.

versão mais detalhada e, finalmente, a heurística. Mantendo a possibilidade de conexão de cada

Figura 18 - Exemplo do quadro final de agrupamento das categorias 1.1 a 1.5



Fonte: autor.

heurística com o texto-base e a página do livro correspondente. Assim, pode-se perceber o papel de navegabilidade e acessibilidade que cada código (tema) oferece, configurando assim a estrutura de dados desta pesquisa e, por consequência, a estrutura de dados final do portfólio de heurísticas aqui desenvolvido.

Figura 19 - Exemplo do agrupamento final de heurísticas, usando o software Microsoft Excel

1	Código (template)	Código+det	Heurística
2	5.3	5.3.2.4	"Existem basicamente três pilares para um PR (relações públic
3	2.7	2.7.2	[Ask yourself:] how do I essentially take this risk in an intellige
4	3.1	3.1.1.2	[Besides being the final breakthrough,] your only other option
5	1.5	1.5.1	[Give employees their resources because] when employees co
6	3.1	3.1.1.4	[How do you know if you have a great idea?] You're building s
7	3.1	3.1.1.4	[How do you know if you have a great idea?] You're building s
8	6.2	6.2.2.4	[In your 2-minute pitch,] you have to explain how you will mak
9	6.2	6.2.2.4	[In your 30-Second Pitch,] you have to be able to say what yo
10	6.2	6.2.2.4	[In your pitch,] you have to talk about your growth rate and g
11	4.3	4.3.2	[Keep] your documents in a safe place because chances are, if
12	3.1	3.1.1.2	[To know if you have a great idea], answer the question: why
13	4.3	4.3.2	[Vesting] applies to solo founders, too, as it's a way to show if
14	6.2	6.2.2.3	[When asking investors for money,] some of the things you sh
15	1.1	1.1.1.6	[When hiring people,] you may ask them if they would take th
16	2.7	2.7.3	"Fake it until you make it" (ou "finja até que você consiga").
1815	3.1	3.1.1.4	Your ideia may be cool, mathematically complex, secure, and ha
1816	5.1		Your investment thesis is a good guider to know if you're on you
1817	1.5	1.5.3	Your leadership style should not be to ask someone to do resear
1818	5.3	5.3.2.3	Your message to the target customer will need to accomplish fo
1819	6.1	6.1.1	Your product should be so good and self-sustaining that you dor
1820	3.4	3.4.2.3	Your whole mindset should be, "How do I make it easy to learn t
1821	1.1	1.1.1.6	Your work is not done after you hire your employees; now you n

Fonte: autor.

4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Como exposto e justificado pelo capítulo 1 desta tese, seu objetivo principal foi a identificação de heurísticas então organizadas em um portfólio que permita o acesso organizado a grande volume de heurísticas articuladas, e contribua com a seleção de heurísticas de modo ecologicamente racional.

Tais objetivos foram alcançados e serão expostos neste capítulo: a primeira seção (4.1) expõe o portfólio em si enquanto estrutura composta por códigos e temas associados. A segunda seção (4.2) oferece uma análise de frequência a partir do conteúdo do portfólio, com algumas implicações associadas. A terceira seção (4.3) irá expor as heurísticas identificadas pelo estudo. Caso o leitor deseje navegar tanto no portfólio quanto em seu conteúdo de modo mais livre, este link²⁴, em suas três abas, apresenta de modo agrupado o que será exposto nas seções 4.1 a 4.3.

Finalmente, a partir das seções 4.1 a 4.3, este capítulo conecta as lacunas de literatura exploradas pela tese em relação com os dados obtidos e tratados, oferecendo implicações teóricas e práticas e retomando os objetivos e contribuições propostos no primeiro capítulo.

4.1. Portfólio de heurísticas

A visualização do portfólio de heurísticas foi construída utilizando-se de uma organização semelhante a diagramas de árvore em forma de tabelas, como inicialmente exposto na seção 3.4.6 e detalhado nos quadros abaixo (Quadro 24 e Quadro 25).

²⁴ Acessar o arquivo “Dados Tese – Final.xlsx”, contido no link: lnnk.in/ahiY.

Quadro 24 - Portfólio de Heurísticas (parte I) – Macrocategorias 1 e 2

	Nível 1 (Micro-ambiente)	Nível 2 (Tarefa / Desafio)	Nível 3 (Agrupamento via método de Gioia)	Nível 4 (Agrupamento via método de Gioia)	nº		
Ambiente (Empreendedorismo Digital)	1. Recursos Humanos	1.1 Atrair/manter talentos	1.1.1 Equipe	1.1.1.1 Decisão por contratar / demitir	18		
				1.1.1.2 Importância da equipe e de atrair talentos	31		
				1.1.1.3 Durante o processo de contratação	21		
				1.1.1.4 Como encontrar talentos	18		
				1.1.1.5 Quem contratar	38		
				1.1.1.6 Manter pessoas	36		
		1.2 Buscar/atingir complementaridade / diversidade em recursos humanos	1.2.1 (...) da equipe	1.2.1.1 Processo de encontrar sócios	5		
				1.2.1.2 Necessidade de sócios	9		
				1.2.1.3 O que buscar em sócios	12		
		1.3 Treinar / desenvolver as capacidades / produtividade da equipe existente	1.3.2 Sócios	1.2.1.4 Criação e Manutenção da sociedade	23		
				1.2.1 (...) de Sócios / Líderes	15		
				1.2.2 (...) de Sócios / Líderes	18		
				1.2.3 (...) de ambos	6		
		1.4 Desenvolver / nutrir missão, cultura e/ou valores	1.3.1 Motivação e acompanhamento	1.3.1.1 Benefícios	16		
				1.3.1.2 Orientações Gerais	16		
				1.3.1.3 Papel dos fundadores	18		
				1.3.1.4 Construção / Implementação	22		
		1.5 Estilo de gestão (específico aos recursos humanos)	1.3.2 Estímulo à criatividade / inovação	1.5.1 Autonomia ou controle?	22		
				1.5.2 Relacionamento e comunicação com empregados	23		
				1.5.3 Estilo / Estrutura de Liderança	23		
				1.5.4 Promoções, despromoções, demissões e salário	19		
		Ambiente (Empreendedorismo Digital)	2. Comportamento empreendedor	2.1 Criar / expandir capital social	1.3.3 Produtividade da equipe	1.3.3.1 Papel da Liderança	9
						2.1.1 Mentoring e lida com mentores / conselheiros	11
2.2 Aloca, realocar e/ou priorizar recursos	1.3.4 Papel da Liderança			2.1.2 Outros aspectos	12		
				2.2.1 Mentalidade de priorização / simplificação	18		
				2.2.2 Priorização voltada ao tempo	11		
2.3 Definir / redefinir visão do negócio	2.2.3 Como / em quê alocar recursos			2.2.3.1 Em que consiste uma visão	5		
				2.2.3.2 Como construir uma visão	22		
				2.2.3.3 Elementos de apoio à definição da visão	12		
2.4 Persistência / resiliência	2.3.1 Em que consiste uma visão			2.4.1 Sobre desafios que virão	27		
				2.4.2 Aspectos de apoio	2.4.1.1 Pessoais	16	
					2.4.1.2 Relacionados à startup	17	
					2.4.2.1 Voltados ao negócio / atividades	12	
2.4.2.2 Psicológicos / Físicos	29						
2.6 Gestão de crises (enquanto a crise está instalada)	2.3.2 Como construir uma visão			2.4.2.3 Inspiração, motivação e afins	5		
				2.4.2.4 Financeiros	13		
				2.7.1 Liderança e comunicação	29		
				2.7.2 Coragem, tomada de riscos e decisões	19		
				2.7.3 Bricolagem, Improviso e Autoconhecimento	8		
				2.7.4 Motivação e paixão	28		
				2.7.5 Determinação, foco e execução	29		
2.7.6 O que se deve evitar	4						
2.8 Buscar aprendizagem contínua dos fundadores	2.3.3 Elementos de apoio à definição da visão			2.8.1 Fontes de aprendizagem	14		
				2.8.2 Necessidade e benefícios	24		
		2.8.3 Hábitos / práticas de apoio	15				

Fonte: autor.

Em cada quadro, da esquerda para a direita, encontra-se respectivamente o ambiente (Empreendedorismo Digital), o nível 1 do *template* (microambiente), nível 2 do *template* (tarefa/desafio), nível 3 e o nível 4, de acordo com o exposto pela Figura 14 e pela Figura 15. Finalmente, o número de heurísticas agrupado sob cada categoria está mais à direita, detalhando o exposto pela Figura 13.

Quadro 25 - Portfólio de Heurísticas (parte II) – Macrocategorias 3 a 7

	Nível 1 (Micro-ambiente)	Nível 2 (Tarefa / Desafio)	Nível 3 (Agrupamento via método de Gioia)	Nível 4 (Agrupamento via método de Gioia)	nº		
Ambiente (Empreendedorismo Digital)	3. Ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)	3.1 Buscar ideias e/ou lapidar oportunidades	3.1.1 Elementos de apoio à busca / avaliação	3.1.1.1 Voltados ao feedback / interação	9		
				3.1.1.2 Voltados ao timing	6		
				3.1.1.3 Voltados à inovatividade	12		
				3.1.1.4 Voltados a problemas / necessidades	14		
				3.1.1.5 Voltados à execução	16		
				3.1.1.6 Voltados à ideia	22		
				3.1.1.7 Diversos	21		
		3.2 Estudo / Análise de Mercado durante avaliação de oportunidades / ideias / proposta de valor	3.2.1 Necessidade de estudar o mercado				12
				3.2.1 Ações / resultados do estudo			
		3.3 Coleta de feedback e/ou aproximação a clientes/pessoas para aprimorar ideias, protótipos, MVPs...	3.3.1 Mentalidade e Importância	3.3.1.1 Mentalidade centrada em feedbacks			20
				3.3.1.2 Benefícios / importância da coleta de feedback			20
				3.3.2.1 Orientações Gerais			19
				3.3.2.2 Execução de entrevistas			18
				3.3.2.3 A importância dos não-usuários			7
		3.4 Inovar na proposta de valor e/ou criar diferenciais no produto/solução, incluindo criar MVPs/protótipos	3.4.1 Mentalidade e Importância	3.4.1.1 Benefícios / importância			7
				3.4.1.2 Mentalidade centrada em construir, medir e aprender			13
				3.4.2.1 Criação de valor			22
		3.4.2 Prototipagem e Proposta de Valor	3.4.2.2 Construção de MVPs / protótipos			12	
			3.4.2.3 Simplicidade e experiência do usuário			17	
			3.4.2.4 Ajuste produto - mercado			17	
		3.5 Estimular a mudança /renovação /inovação na empresa já consolidada	3.5.1 Necessidade de inovar			12	
			3.5.2 Meios de estimular a renovação			7	
			3.5.3 Necessidade de diversificação			4	
		Ambiente (Empreend. Digital)	4.1 Planejamento médio/longo prazo	4.1.1 Benefícios e necessidade			7
				4.1.2 Orientações gerais			17
			4.2 Criar processos para suportar crescimento com qualidade e/ou otimizar/ganho de eficiência em processos existentes	4.2.1 Mudança de mentalidade / foco			11
				4.2.2 Estruturação de processos / equipes			17
4.2.3 Conselhos operacionais				18			
4.2.4 Suportar a escala				10			
4.3 Ações jurídico-contábeis	4.3.1 Riscos associados / evitáveis			11			
	4.3.2 Dicas práticas			22			
	4.3.3 Importância de estruturação antecipada			8			
	4.3.4 Propriedade Intelectual			3			
4.4 Definir e/ou acompanhar números/indicadores/métricas	4.4.1 Definição			11			
	4.4.2 Acompanhamento			8			
Ambiente (Empreend. Digital)	5.1 Dimensionar / segmentar e/ou definir mercado-alvo				17		
		5.2 Definir preço e/ou modelo de negócio	5.2.1 Dicas para construção			6	
			5.2.2 Importância e resultados esperados			5	
			5.2.3 Monetização e diferenciação			14	
	5.3 Atração / aquisição de novos clientes	5.2.4 Branding / Naming			6		
		5.3.1 Estratégia	5.3.1.1 Direcionamentos estratégicos			3	
			5.3.1.2 Modelo / Máquina de vendas			24	
		5.3.2 Operação	5.3.2.1 Durante as vendas / negociações			22	
			5.3.2.2 Equipe de vendas			22	
	5.3.2.3 Pitch / mensagem de Vendas			7			
	5.4 Fortalecimento de marca e/ou relacionamento /manutenção de clientes já adquiridos	5.3.2.4 Relações Públicas / imprensa			15		
5.4.1 Aspectos emocionais			28				
5.4.2 Atenção à experiência do cliente			8				
5.4.3 Fidelização / retenção - gerais			15				
Ambiente (Empreend. Digital)	6.1 Minimizar investimento inicial	6.1.1 Bootstrapping			16		
		6.1.2 Atratividade para investidores			2		
		6.1.3 Como economizar			6		
	6.2 Apoio à obtenção de investimento (pré-investimento) e/ou decisão sobre obter investimento ou não	6.2.1 Sobre a decisão de obter investimento	6.2.1.1 Obter investimento ou não?			28	
			6.2.1.2 Sobre fontes de capital			13	
		6.2.2 Preparação para obter investimento	6.2.2.1 Preparação para obter investimento			16	
			6.2.2.2 Atratividade do negócio			20	
			6.2.2.3 Definição do pedido e %s			12	
			6.2.2.4 Preparação de Pitch			22	
		6.2.3 Processo de obter investimento	6.2.3.1 Sobre Reuniões e Pitches			16	
6.2.3.2 Negociação / decisão			21				
6.3 Gestão do relacionamento com investidores (pós-investimento)				12			
Ambiente (Empreend. Digital)	7.1 Decisões sobre continuar ou não com o negócio				18		

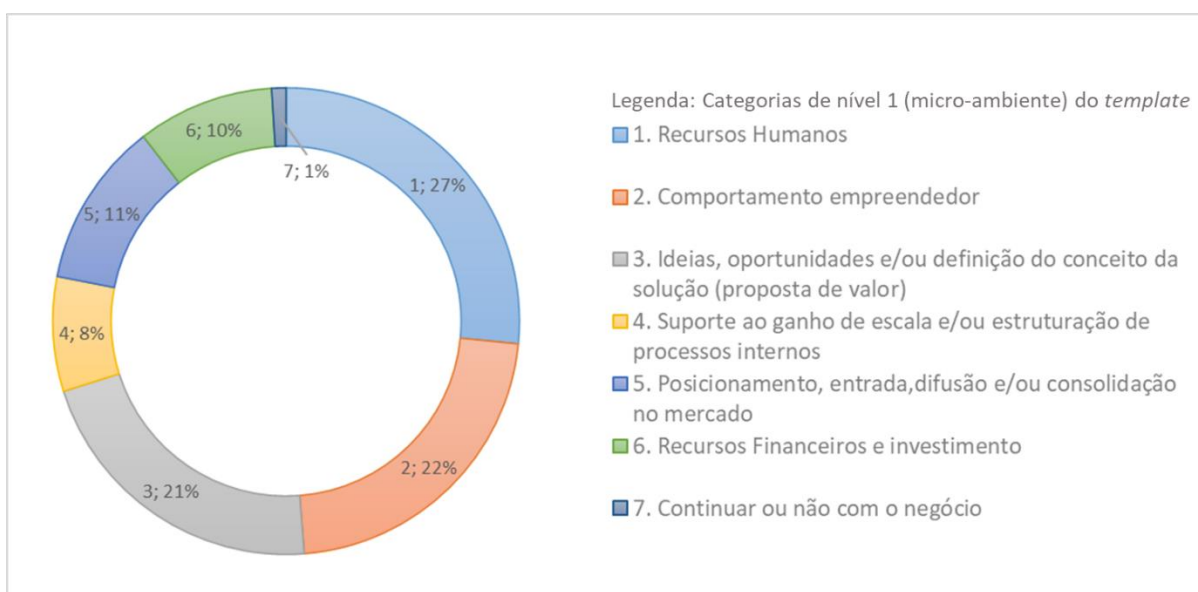
Fonte: autor.

4.2. Análise de frequência e implicações associadas

Foi realizada análise de frequência das heurísticas versus categorias do *template*, oferecendo implicações para o debate proposto por esta tese.

Como primeiro passo da análise de frequência realizada pode-se observar a Figura 20: A categoria 1 - *Recursos humanos* - apresentou maior volume de heurísticas, seguida por 2 - *Mentalidade do empreendedor* - e 3 - *Ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)*. Com efeito, as categorias 4 - *Suporte ao ganho de escala e/ou estruturação de processos internos* -, 5 - *Posicionamento, entrada, difusão e/ou consolidação no mercado* - e 7 - *Continuar ou não com o negócio* - tendem a dizer respeito a demandas de *startups* mais maduras, sendo que as categorias com maior volume de heurísticas (1, 2 e 3) são mais voltadas a momentos anteriores no ciclo de vida de *startups*. Por exemplo, as categorias 3, 5 e 7 somadas representam – em volume de heurísticas – valor igual ou inferior a cada uma das categorias 1, 2 e 3 individualmente. Essas últimas, por sua vez, apresentam tendência a heurísticas voltadas a estágios iniciais do ciclo de vida das *startups*. A categoria 6, figurou na quinta posição em termos de volume de heurísticas, contudo, não apresentou tendência a um momento específico no ciclo de vida das *startups*.

Figura 20 - Análise de frequência: Heurísticas versus categorias de nível 1 (microambiente) do *template*



Fonte: autor.

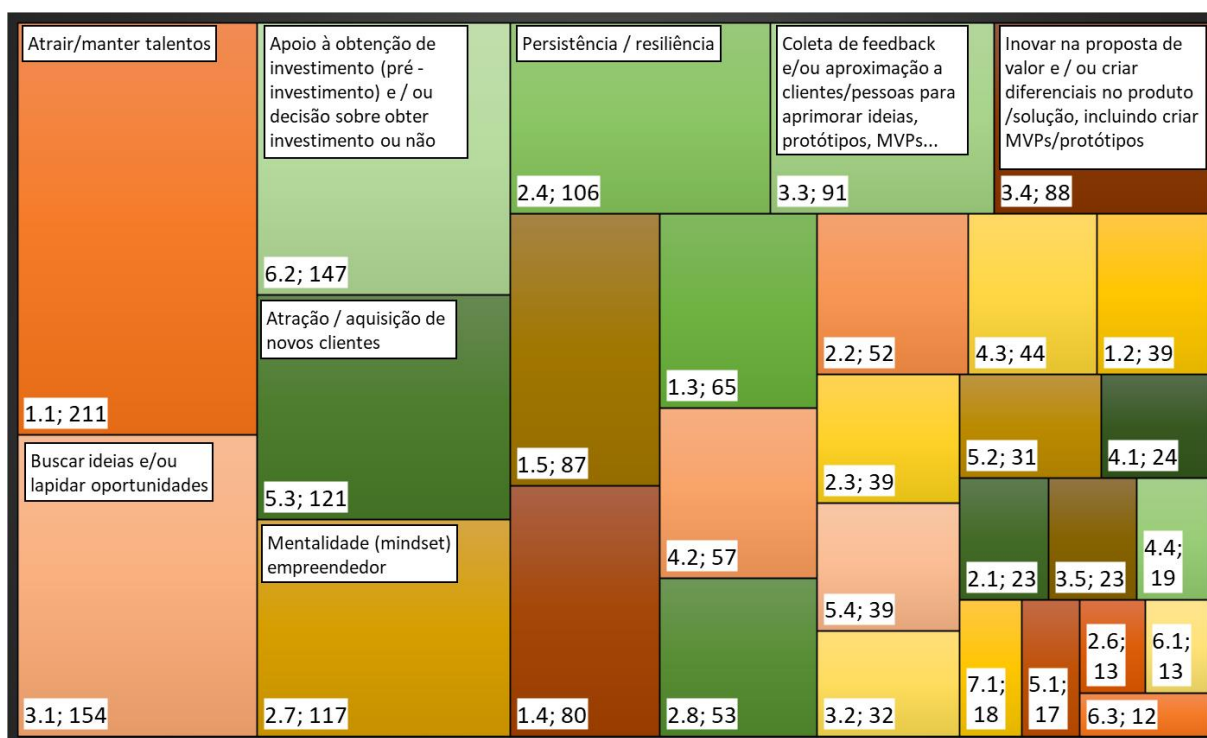
Isso está de acordo com a literatura sobre o empreendedorismo digital, que aponta para os desafios da transição que se dão entre o início do crescimento da *startup* até a consolidação da empresa (FISHER; KOTHA; LAHIRI, 2016; PICKEN, 2017b). Esse momento é desafiador e ainda pouco explorado (PICKEN, 2017b), em especial se comparado à quantidade de pesquisa voltada aos momentos iniciais das *startups* digitais. Ao menos duas heurísticas da categoria 4.2 - *Criar processos para suportar crescimento com qualidade e/ou otimizar/ganho de eficiência em processos existentes* - reforçam este ponto: *“There are plenty of books on starting a company, and plenty on managing people in large organizations, but there aren’t a lot of books on the stages that are in between”* (GALLAGHER, 2017, p. 65) e *“In some ways, building your product is the easy part. Building a company to support your product is when the real leadership starts”* (AGARWAL, 2016, p. 68).

Outras heurísticas da mesma categoria (4.2) se conectam com a literatura, por exemplo, adicionando ao exposto acima a importância do desafiador momento de transição: *“In the long run, making the transition to actually building your business will be even more important than your initial launch”* (AGARWAL, 2016, p. 311) e evidenciando a mudança de foco tanto para empreendedores e sua equipe quanto para a *startup*: *“After building a product, you’ll need to build a company to make this product. There will be a need to change the focus”* (GALLAGHER, 2017, p. 46). Também a literatura sobre empreendedorismo digital discorre sobre a necessidade e os desafios de tal mudança de foco (e.g.: PICKEN, 2017a, 2017b).

Quanto ao desafio específico da transição de papel pessoal como, por exemplo, de fundador para CEO ou de empreendedor para uma atuação mais gerencial, pode-se citar estudos realizados ao longo dos últimos anos (e.g.: MATHIAS; WILLIAMS, 2018; PICKEN, 2017a; WASSERMAN, 2003), e diversas heurísticas da categoria 4.2 como, por exemplo: *“Some of the characteristics that make entrepreneurs excellent can undermine their interest in putting systems and processes into place”* (BHARGAVA; HERMAN, 2020, p. 194), *“Leadership transitions (CEO) are never easy for either party involved”* (BHARGAVA; HERMAN, 2020, p. 401) e *“You may intuitively do well leading your whole team, but once you get past around 25 people, you can’t do that”* (LIVINGSTON, 2008, p. 107).

Também foi realizada análise de frequência baseada em subcategorias (Figura 21), por meio da qual outros exemplos de conexão do conteúdo da literatura com o conteúdo mais prescritivo das heurísticas. O nome das oito categorias de maior frequência está também exposto, em destaque, na Figura 21.

Figura 21 - Análise de frequência: Heurísticas versus categorias de nível 2 (tarefa/desafio) do *template*



Fonte: autor.

Logo, argumenta-se que as heurísticas – em sua natureza prescritiva – apresentam potencial de apoiar a conexão dos ambientes da teoria e da prática dado que oferecem uma forma adequada para a transmissão efetiva de conteúdo entre estes dois ambientes dada sua natureza enquanto estruturas intermediárias típicas, podendo atuar também como intermediárias entre a linguagem acadêmica e prática. E, assim, ampliar a conexão de tais realidades uma vez que são capazes de armazenar grandes quantidades de conhecimento e evoluir no tempo impedindo a perda de conhecimento crítico (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011), apoiando o ensino e aprendizagem empreendedora (GHEZZI, 2020; HOLCOMB et al., 2009; LOOCK; HINNEN, 2015) mesmo - e provavelmente pelo fato – de serem simples, fáceis de se lembrar e comunicar (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021).

A proposta de heurísticas enquanto ponte de conexão entre as perspectivas da academia e da prática é mais bem justificada ao ser percebida como um avanço gradual sobre a literatura já consolidada de heurísticas. Por exemplo, Sull e Eisenhardt (2015) indicavam que um dos processos típicos de criação de heurísticas se dá pelo esforço de conjugar evidências científicas diversas com posterior simplificação deste conteúdo em algumas regras simples. Ou seja: esforços de simplificação do conteúdo acadêmico em heurísticas podem ser úteis para difundir conhecimento acadêmico acionável por praticantes. Bettis (2017), por sua vez, indicava que pesquisa acadêmica empírica poderia apresentar potencial substancial de aplicação para informar diretamente as decisões gerenciais, mas não somente: poderia permitir também que heurísticas úteis fossem projetadas por consultores e gestores, informando a decisão gerencial e economizando tempo, informação e atenção.

Na direção oposta, isto é, da prática para a academia, também a pesquisa pode se beneficiar de *insights* e aprendizagem codificada em heurísticas a partir da experiência de praticantes dado que a construção dos microfundamentos das capacidades se dá por meio de um processo de “*seeding, elaborating, and abstracting key heuristics*” (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019, p. 144) visto que heurísticas constituem “experiência materializada em capacidades estratégicas” (ATANASIU, 2021, p. 19) e dado o exemplo de artigos recentes que dialogam e contribuem com a literatura (e.g.: literaturas de *sensemaking* e aprendizagem empreendedora) a partir da análise de heurísticas (e.g.: ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; GHEZZI, 2020; MANIMALA, 1992).

Exemplos do esforço de comunicação do conteúdo acadêmico simplificado com sucesso para a prática é o livro “*Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*”, de Sull e Eisenhardt (2015), que compilou parte da pesquisa dos autores em um livro premiado tanto pelo *The Washington Post* quanto pela *Bloomberg* enquanto livro-destaque do verão de 2015.

E, na outra via, pode-se citar análises de heurísticas como forma de sugerir novos horizontes para a pesquisa acadêmica. Por exemplo, uma análise da Figura 21 mostra que temas como a categoria 6.3 – *gestão do relacionamento com investidores pós investimento*, com o menor número de heurísticas associadas

dentre todas as categorias, poderia sugerir novas pesquisas ou a tradução de pesquisas existentes sobre o tema de modo a informar a prática. Isso auxilia o desafio exposto por heurísticas como: “VCs are an interesting bunch; you can’t live with them, you can’t live without them. (LIVINGSTON, 2008, p. 169)” e “If you go public, you’ll never know who to trust. Even though investors will tell you that they are long-term investors who are in it for the duration, don’t believe them. (GREEN, 2017, p. 186)”. Ou ainda pesquisas sobre a segunda categoria com menor número de heurísticas associadas: a 2.6 - *Gestão de crises (enquanto a crise está instalada)* - podem oferecer novas perspectivas/oportunidades de pesquisa.

Em suma, a “simplicidade complexa” das heurísticas²⁵ (KAZAKOVA; GEIGER, 2015) pode atuar como elemento intermediário tanto para simplificar e, então, tornar o conhecimento acadêmico apto à maior difusão no ambiente da prática quanto, por outro lado, para informar acadêmicos sobre desafios e aprendizagem da prática que possam inspirar novas pesquisas ou contribuir com o desenvolvimento ou a comunicação de pesquisas existentes.

Assim, as heurísticas apoiariam a pesquisa a tornar mais capaz de atender ao duplo desafio de rigor e relevância (PETTIGREW, 1997). Apoiando também aos praticantes em sua lida com o desafiador contexto do empreendedorismo digital, algo requisitado pela literatura do empreendedorismo digital de modo direto (ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019). Deste modo, os praticantes poderiam se apoiar em informações prescritivas mais robustas e mais bem concebidas, gerando melhor resultado.

4.3. Heurísticas identificadas organizadas sob a estrutura do portfólio de heurísticas

Tendo sido exposta a estrutura do portfólio de heurísticas pela seção 4.1, esta seção se direciona a expor o conteúdo de tal estrutura, isto é, as heurísticas em si. Para fins de demonstração sumarizada, algumas heurísticas selecionadas a partir das oito categorias de maior frequência de acordo com a Figura 21 (isto é: 1.1, 3.1, 6.2, 5.3,

²⁵ Simples em forma e conteúdo, embora complexas em termos de sua criação, desenvolvimento e potencial de apoio à gestão, como já demonstrado.

2.7, 2.4, 3.3 e 3.4) serão expostas pela Tabela 2. Contudo, devido a restrições de espaço deste documento, o conteúdo completo das heurísticas identificadas (em termos do texto da heurística e os códigos pertinentes) encontra-se no Apêndice I (página 193). Conforme justificado pela seção 3.4.6, as heurísticas foram expostas em inglês ou português, não tendo sido feitas traduções. A Tabela 2 apresenta algumas heurísticas, bem como o código associado – a partir do *template*/portfólio e características indicadas pela literatura²⁶. As características foram escolhidas para evidenciar como as heurísticas identificadas ressoam aspectos que, segundo a literatura, constituem uma heurística, a saber: Oferece orientação, coordenação e/ou sincronização (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010; SULL; EISENHARDT, 2015; VUORI; VUORI, 2014), oferece estrutura, deixando espaço para improvisação (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; SULL; EISENHARDT, 2015), apresenta linguagem comum (ATANASIU, 2021; ERIKSSON; KADEFORS, 2017), é fácil de lembrar / comunicar (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021), contém provocação e/ou virada humorística (ATANASIU, 2021) e apoia a focar atenção e recursos escassos (GHEZZI, 2020).

²⁶ Para um acesso rápido de todas as heurísticas ou para detalhes como o livro/página do qual cada heurística foi retirada ou o texto-base de cada heurística conforme escrito no livro-base, o leitor pode acessar o arquivo “Dados Tese – Final.xlsx”, contido no link: lnnk.in/ahiY.

Tabela 2 - Heurísticas identificadas e suas características

Heurística	Características indicadas pela literatura									
	Código (nível 1)	Código (nível 2)	Código (nível 3)	Código (nível 4)	Oferece orientação, coordenação e/ou sincronização	Oferece estrutura, deixando espaço para improvisação	Apresenta linguagem comum	É fácil de lembrar / comunicar	Contém provocação e / ou virada humorística	Apóia a focar atenção e recursos escassos
<i>At all costs, you should avoid the “Now that we have money, let’s hire a bunch of people” inclination.</i>	1	1	1	1	X	X	X	X	X	X
<i>Try to avoid picking a team that will lead to a “messy divorce”. Those are usually fatal.</i>	1	1	2	3	X	X	X	X		
<i>The best deals in life are the ones you don’t make</i>	3	1	2	1			X	X	X	
<i>Build new businesses off what you’ve learned</i>	3	1				X	X	X		X
<i>VCs are an interesting bunch; you can’t live with them, you can’t live without them.</i>	6	2	1	1	X		X	X	X	
<i>É preciso embasar toda a sua argumentação em dados para falar com os investidores.</i>	6	2	2	4	X	X	X	X		X
<i>Begin with a really small market, take over said market, and then expand that market in concentric circles.</i>	5	3	1		X	X	X	X		X
<i>Seducing your customers doesn’t have to involve some glossy campaign. As long as you think about what emotions you elicit on your user’s face, you’re heading in the right direction.</i>	5	3	2	3	X	X	X	X	X	X
<i>Startups are as unnatural as learning how to ski, and there’s a list of counterintuitive things you have to remember in order to keep your business from flying down the hill.</i>	2	7	6		X		X		X	
<i>Pessimists are usually right, but it’s the optimists who change the world.</i>	2	7	2		X		X	X	X	
<i>Crie uma ideia secundária relacionada com seu produto para se manter vivo enquanto sua empresa não rende lucros</i>	2	4	2	4	X	X	X	X		X
<i>Failing at something is an essential part of success.</i>	2	4	2	1	X		X	X	X	
<i>The best way to test the fit of your product to the market is to talk to real and potential customers.</i>	3	3	1	1	X	X	X	X		X
<i>When it comes to getting feedback, handpick your early users.</i>	3	3	2	1	X	X	X	X	X	X
<i>É importante lançar o MVP rápido e ter, do seu lado, um cara que dê o sangue pelo produto.</i>	3	4	2	2	X	X	X	X		X
<i>“Product/market fit,” a holy grail, proof-of-life milestone that a start-up hits when its concept has both found a good market and created a product that can satisfy that market.</i>	3	4	2	4	X	X	X			X

Fonte: Autor.

4.4. Portfólio de heurísticas enquanto contribuição e implicações para as literaturas de heurísticas e métodos

A literatura indica que os portfólios de heurísticas são um elemento-chave para o uso organizacional de heurísticas (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; WEST; ACAR; CARUANA, 2020). Estudos afirmam que “o compartilhamento de heurísticas gera um portfólio eficiente de heurísticas de uma empresa” (ATANASIU, 2021, p. 17) e que os portfólios evoluem no tempo, incorporando maior aprendizagem organizacional, sofisticação cognitiva e simplicidade (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019). Portfólios de heurísticas, com efeito, configuram as microfundações para diversas capacidades empresariais (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019) dado que constituem “experiência materializada em capacidades estratégicas” (ATANASIU, 2021, p. 19).

Aos tomadores de decisão é indicado que engajem ativamente no processo de gerar, compartilhar, cultivar e refinar heurísticas, constituindo um portfólio de suas organizações (ATANASIU, 2021; GUERCINI et al., 2015), dado que os portfólios de heurísticas permitem que atores acessem as heurísticas e obtenham seus benefícios.

Esse portfólio – ou caixa de ferramentas adaptativa da mente humana, como denominado pela corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais – é acessado pelos tomadores de decisão que, por sua vez, selecionam as estratégias adequadas a partir das heurísticas que o portfólio contém e da estrutura do ambiente (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Tais foram as razões de escolha de uma estrutura de portfólio que contemplasse alto número de heurísticas e conectasse as heurísticas com o ambiente e uma decomposição de tal ambiente e seus desafios em quatro níveis, guiando a seleção mediante racionalidade ecológica (ver mais detalhes na discussão da seção 4.5).

Contudo, embora portfólios sejam tão importantes, pouco se sabe sobre o portfólio de heurísticas que os gestores de empresas utilizam (ARTINGER et al., 2015), sendo esperadas contribuições para a literatura que possam detalhar os tipos de heurísticas utilizadas na tomada de decisão empreendedora (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015). Loock e Hinnen sugerem, de modo ainda mais

específico, que pesquisadores desenvolvam “uma caixa de ferramentas de heurísticas (*heuristic toolbox*) para gestão estratégica e organizações” (LOOCK; HINNEN, 2015, p. 2033). Artinger et al (2015) enfatizam ainda mais essa lacuna, questionando: “o que sabemos sobre a caixa de ferramentas adaptativa – isto é, o repertório de heurísticas – de um gestor ou de uma empresa? (ARTINGER et al., 2015, p. S34)”. Os autores oferecem uma resposta em termos de algumas heurísticas não-intencionais (individuais, universais, criadas pela evolução e automáticas), deixando tal questão ainda em aberto no contexto das regras simples organizacionais, intencionais e articuladas.

Os três estudos citados no parágrafo anterior representam três relevantes revisões de literatura sobre heurísticas e tomada de decisão sob incerteza. E anos após suas indicações, tais lacunas ainda permanecem em aberto, não sendo encontrados estudos empíricos que busquem responder tais questões tendo por foco heurísticas intencionais e articuladas no contexto organizacional (ver seção 2.4.1 para detalhamento desse argumento).

Dois estudos se aproximaram da questão sem abordá-la diretamente e, portanto, ratificam sua relevância, a saber: Ghezzi (2020, p. 2) que, embora não tenha por foco identificar portfólios de heurísticas, apresenta como contribuição “ampliar o portfólio de heurísticas existentes por meio da identificação de um breve conjunto de atalhos cognitivos”. Por sua vez, Atanasiu (2021) aborda a evolução de portfólios como tema, embora não contribua para a compreensão sobre a forma e/ou o conteúdo de tais portfólios.

Percebe-se, portanto, um *gap* de literatura que, por um lado, reconhece a relevância dos portfólios de heurísticas e, por outro, carece de compreensão sobre sua forma e conteúdo. Portanto, o resultado desta tese é pioneiro em contribuir para este *gap* da literatura que se voltou à identificação de heurísticas (e.g.: GHEZZI, 2020; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; MANIMALA, 1992), oferecendo o primeiro portfólio organizado em categorias navegáveis de heurísticas organizacionais intencionais e articuladas que ofereçam

cobertura a um amplo²⁷ conjunto de desafios e decisões para o “novo e relevante” contexto do empreendedorismo digital (NAMBISAN, 2017).

O caráter de pioneirismo do portfólio amplo e organizado construído por esta pesquisa enquanto a primeira versão encontrada na literatura foi ratificado por uma busca realizada, em nov/2021, na base *Web of Knowledge* a partir de todas as citações do seminal artigo de Bingham e Eisenhardt (2011). Esse artigo foi escolhido por ser o primeiro que abordou, com destaque, o tema de portfólios de heurísticas organizacionais articuladas (ou regras simples), além de ser o artigo mais citado da visão positiva de heurísticas até o momento - como exposto no capítulo 2. Logo, um artigo que tratasse de um portfólio, como a proposta deste estudo, o citaria. A busca utilizou simplesmente a palavra “*portfólio*”, em todos os campos. Após leitura de título e resumo dos resultados, a ausência de estudos encontrados corrobora o pioneirismo da proposta deste estudo.

Ainda, a estrutura do portfólio de heurísticas construído por esta pesquisa é uma contribuição adicional dado que conjuga robustez com flexibilidade: enquanto os níveis 1 e 2 do portfólio foram construídos mediante detalhado procedimento metodológico guiado pela análise de *template* (vide seção 3.4), os níveis 3 e 4 apresentam flexibilidade e podem ser modificados de modo simples à medida que tal portfólio vá sendo usado, modificado e amadurecido, como é esperado. Assim, ao conjugar robustez e flexibilidade permitindo a evolução das heurísticas nele contidas, este portfólio, em si mesmo, se configura como uma meta-heurística conscientemente projetada (BETTIS, 2017), orientada a apoiar, enquanto ferramenta, o uso de heurísticas organizacionais como sugerido por Artinger et al (2015).

O portfólio aqui proposto configura o terceiro nível do modelo processual de emergência de heurísticas proposto por Atanasiu (2021) e detalhado na Figura 5 e explicação adjacente. Portanto, ele contribui com o momento de compartilhamento de heurísticas maduras, já tendo sido realizadas a geração e articulação pelos empreendedores e durante a escrita dos livros. Assim, as heurísticas aqui

²⁷ Vide as 163 categorias do portfólio, divididas em quatro níveis.

identificadas apoiam também a difusão de heurísticas incorporando o *corpus* de heurísticas documentadas e favorecendo o acesso a inexperientes e o compartilhamento - como mais bem detalhado na seção 4.6.

Em termos do uso deste portfólio e suas heurísticas, de acordo com a literatura (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019; SULL; EISENHARDT, 2012), espera-se que ciclos de aplicação e refinamento sejam realizados até que tal portfólio se modifique em um conjunto de heurísticas institucionalizado e adaptado às organizações que lhes utilizarão. Em outras palavras: este portfólio e seu conjunto de heurísticas associado não deve ser visto como uma versão definitiva, e sim como um subsídio para selecionar, aplicar e amadurecer heurísticas de acordo com os processos já identificados pela literatura de seleção, aplicação e amadurecimento descritos pela seção 2.4.2.

Assim, este portfólio deve ser visto como uma primeira versão desenvolvida e, igualmente, usada para inspirar novos portfólios de heurísticas – novos portfólios amplos como o aqui exposto, ou focados e específicos em torno de desafios particulares. Portfólios que conjuguem fontes de dados diversas em sua constituição, alimentação (em termos de heurísticas) e compartilhamento. Quanto ao compartilhamento, espera-se que o uso intensivo de tecnologia da informação apresente contribuições relevantes, facilitando a exposição e posterior difusão do portfólio e de seu conteúdo. Em suma, este estudo contribui para que novos estudos sobre a gênese, uso e evolução de portfólios de heurísticas sejam desenvolvidos, dada a já exposta justificativa de sua relevância.

Tal justificativa e aderência de portfólios de heurísticas tanto à teoria quanto à prática do empreendedorismo e da tomada de decisão em ambientes semelhantes não é pontual ou restrita a um número breve de casos. Apresenta raízes mais profundas. Algo demonstrado por uma análise da questão sob o ponto de vista metodológico e ontoepistemológico, por meio da qual o foco em portfólios de heurísticas é adequado: Pratt, Kaplan e Whittington (2020), ao analisar ambientes VUCA como o do empreendedorismo digital, evidenciam que em um mundo de mudança e complexidade é impossível saber de modo antecipado qual conhecimento será necessário, de modo que quanto maior o conjunto de alternativas plausíveis, melhor para o praticante. A segurança, portanto, “reside em duvidar de

experiências passadas e possuir um amplo repertório de *tentative theories* e conceitos com os quais abordar condições sempre novas” (PRATT; KAPLAN; WHITTINGTON, 2020, p. 5).

Um portfólio de heurísticas como o aqui desenvolvido consiste em uma forma de armazenar tal repertório e torná-lo acessível e comunicável para praticantes e acadêmicos. Reforçando a relevância de um portfólio que incorporou amplo repertório de conhecimento articulado/codificado em heurísticas, em paralelo com alto volume e organização acessível e ecologicamente racional de tais heurísticas.

Finalmente, este portfólio contribui para a literatura de métodos e sua relação com a literatura de heurísticas. Inicialmente por ser pioneiro ao detalhar uma ferramenta (ou método) formal que apoie a aplicação de heurísticas em organizações, como requisitado por Artinger et al (2015). A forma de construção do portfólio, em específico a navegabilidade entre seus níveis mediada pelos códigos agrupados e pelo formato em diagrama de árvore, constitui uma pioneira ferramenta de aplicação de heurísticas cujo objetivo, além de organizar, é apoiar a desafiadora seleção de heurísticas pelos empreendedores/praticantes (como será exposto em mais detalhes na seção 4.5).

Assim, este estudo seguiu também a recomendação de Bettis (2017), ao propor uma nova heurística do tipo II (i.e.: ferramenta – conforme a nomenclatura proposta pelo autor), que foi projetada para difundir os benefícios das heurísticas na realidade organizacional.

Finalmente, para a literatura do empreendedorismo digital, tanto a identificação quanto a organização de heurísticas em um portfólio contribuem para suprir parte do *gap* de “ferramentas” adequadas aos seus desafios (BLANK, 2013; GHEZZI, 2020) e distintas do *mainstream* da pesquisa de métodos, focada em modelos inspirados pela racionalidade clássica (BETTIS, 2017; VUORINEN et al., 2018). Por abordar heurísticas organizacionais orientadas à difusão e aplicação em organizações (*startups*), a contribuição é ampliada no que tange ao empreendedorismo digital, em linha com a natureza essencialmente organizacional/coletiva do esforço de empreendedores tecnológico/digitais (GARUD; KARNØE, 2003; KLOTZ et al., 2014).

4.5. Racionalidade ecológica e contribuições com a problemática da seleção de heurísticas / métodos

A questão da seleção de heurísticas de modo ecologicamente racional, isto é, adaptado ao ambiente, é particularmente desafiadora (ARTINGER et al., 2015; ATANASIU, 2021; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011), especialmente dado que o *mainstream* da literatura de abordagens de apoio à tomada de decisão ainda é dominado por exemplares que buscam soluções ótimas e complexas, mesmo que pouco adaptadas ao ambiente VUCA (BETTIS, 2017; BLANK, 2013; VUORINEN et al., 2018). O desafio de seleção é relevante e diz respeito a quaisquer métodos e ferramentas, como exposto pela literatura do campo da estratégia como prática (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015) – ver detalhes sobre tal discussão na seção 2.4.3.

A racionalidade ecológica é um meio para garantir o ajuste de estratégias de tomada de decisão – sejam heurísticas ou não – ao ambiente no qual a decisão se dá (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; GIGERENZER; TODD; ABC RESEARCH GROUP, 1999; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019). Implica, portanto, uma dinâmica de ajuste e apoio à seleção e tornou-se um conceito fundamental para toda a literatura que aborda a visão positiva sobre heurísticas (ver detalhes na seção 2.3.2).

No entanto, a racionalidade ecológica carece de um novo nível de análise que permita-lhe apoiar não só a adequação ao ambiente (em um nível de macro, influenciado pela discussão a partir da perspectiva da economia, predominante na literatura de heurísticas desde o Programa de Heurísticas e Vieses), mas também para apoiar realidades mais *micro* da perspectiva organizacional de heurísticas como, além do ajuste ao ambiente, o ajuste à tarefa e aos desafios a ela associados. Podendo, assim, se expandir para contribuir com a já exposta (seção 2.4.3) problemática da seleção de métodos na literatura organizacional.

Propor este novo enfoque, ampliando os benefícios da racionalidade ecológica para todo o campo de heurísticas positivas e fomentando integração das distintas perspectivas deste campo (ARTINGER et al., 2015), é um foco de contribuição deste estudo, detalhado a seguir.

A racionalidade ecológica é um conceito proposto e desenvolvido pela corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais conduzida por Gigerenzer e colegas, em resposta às

perspectivas de racionalidade clássica (ver seções 2.2 e 2.3.2 para mais detalhes). De modo resumido, a racionalidade clássica, amparada pelos modelos de escolha racional lógico-probabilística (CHATER; OAKSFORD, 2013) com objetivo de maximização/otimização (BETTIS, 2017; GRIFFIN et al., 2013), influenciou profundamente os estudos do programa de Heurísticas e Vieses sob a orientação de Amos Tversky e Daniel Kahneman (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Para tais autores, escolhas que não seguissem a racionalidade clássica / escolha racional induziam a erro sistemático, evidenciando inclusive irracionalidade do tomador de decisão (GRIFFIN et al., 2013; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; ZHANG; CUETO, 2017).

A racionalidade ecológica se contrapõe a essa perspectiva ao demonstrar como a racionalidade clássica não é superior em ambientes de incerteza. Seguindo a tradição de Tversky e Kahneman, contudo, o debate entre as correntes da racionalidade clássica e ecológica ainda posiciona-se no nível econômico, mesmo a partir das proposições dos teóricos da corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais em sua oposição à racionalidade clássica (e.g.: LUAN; REB; GIGERENZER, 2019, p. 1771).

Naturalmente, esse posicionamento do debate tem sido rico e contribuído para perspectivas macro da tomada de decisão, mas demanda expansão e adequação para apoiar a literatura organizacional. De modo que possa continuar contribuindo para a literatura voltada à economia e inspirada pela psicologia cognitiva mais positivista - como a corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais – mas, em paralelo, ampliar a contribuição para a literatura gerencial/organizacional e, por consequência, a literatura a respeito de heurísticas organizacionais – ou regras simples.

De fato, sabe-se que o estudo das Heurísticas Rápidas e Frugais apresenta predominância da influência de perspectivas positivistas da psicologia cognitiva (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; STINGL; GERALDI, 2021; WEST; ACAR; CARUANA, 2020) e de foco em heurísticas individuais e não-intencionais (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2014). Dada a diferença entre tais perspectivas e o estudo de heurísticas organizacionais, não se pode “simplesmente transferir questões de pesquisa e metodologias do programa de estudos de

heurísticas [da psicologia cognitiva] para contextos gerenciais” (STINGL; GERALDI, 2021, p. 1).

Em suma, o contraponto da racionalidade ecológica à racionalidade clássica é fundamental para a teoria de heurísticas. Contudo, é incapaz de abordar questões voltadas ao ajuste heurística-tarefa ou heurística-desafio (como demandam os gestores e os ambientes gerenciais), apenas ao ajuste heurística-ambiente, demandando uma translação de conceito entre áreas como feito por este estudo.

Historicamente, percebe-se que não é nova a translação de conceitos provenientes da literatura “mais antiga” sobre heurísticas, isto é, a corrente de Heurísticas Rápidas e Frugais, para a literatura “mais nova”, voltada ao ambiente organizacional. Um exemplo é exposto por Eisenhardt, Bingham e colegas (BINGHAM; EISENHARDT, 2014), que atribuíram o nome de regras simples para o foco organizacional em heurísticas, distanciando-se um pouco da perspectiva das Heurísticas Rápidas e Frugais, embora preservando semelhanças e se beneficiando de forças/contribuições provenientes da corrente de pesquisa original (algo exposto em detalhes na seção 2.2). Este estudo propõe caminho semelhante. A expansão – ou translação – do conceito de racionalidade ecológica na mesma direção: da perspectiva macro, mais próxima à economia, para a micro, mais próxima à realidade dos tomadores de decisão imersos em uma realidade organizacional.

A proposta neste sentido se materializa na estrutura de portfólio de heurísticas concebida nesta tese, mais especificamente ao adicionar a conexão com o desafio/tarefa à já tradicional conexão com o ambiente. Contribuindo, portanto, para a literatura da racionalidade ecológica ao ser o primeiro estudo que propõe a expansão do conceito para a área de pesquisa em métodos e organizações, de modo a apoiar – por meio de um detalhamento “mais micro” – na solução das problemáticas abordagens *one-size-fits-all*, expostas na literatura e na prática de diversas áreas voltadas à gestão sob incerteza (MU; PENG; TAN, 2007; SALERNO et al., 2015; SHENHAR; DVIR, 2007; SULL; EISENHARDT, 2015). Sendo pioneiro também ao propor uma ferramenta formal (i.e.: a estrutura do portfólio) para “operacionalizar” a racionalidade ecológica na prática de seleção de heurísticas em um nível micro, não apenas focado no ambiente. Assim, o portfólio em si pode ser compreendido como um método de apoio, ou uma heurística de apoio à seleção e

uso de heurísticas, conscientemente projetada de acordo com sugestão de Bettis (2017).

Dito de outra forma, o portfólio de heurísticas aqui proposto, em seus diversos níveis desde o ambiente até o maior detalhamento (vide Figura 15), apoiará o processo de seleção de heurísticas via conexão heurística-tarefa/desafio como forma de apoiar a expansão da racionalidade ecológica, indo além da tradicional conexão mediada apenas pelo ambiente.

Tendo sido exposto como o apoio à seleção de heurísticas se dá em uma perspectiva teórica - em relação com a contribuição voltada à racionalidade ecológica - torna-se necessário detalhar melhor como o apoio à seleção se dá em uma perspectiva próxima à realidade do praticante, utilizando uma vez mais a perspectiva de Jarzabkowski e Kaplan (2015). As autoras expõem que todo o uso de métodos apresenta um processo de três etapas: seleção, uso e resultados²⁸, cada uma com diversos fatores ambientais mediadores (e.g. agência dos praticantes e “disponibilidade”, *ou affordance*, de métodos) e desafios associados. Sobre a etapa de seleção e seus desafios relevantes para o tema desta pesquisa, ver seção 2.4.3.

O foco de apoio deste estudo, portanto, não se dá no uso em si das heurísticas (enquanto etapa central do processo seleção – uso – resultados), e sim na seleção e em seus significativos desafios já expostos. Tal foco não deve, contudo, ser visto como uma limitação: a partir da literatura de heurísticas voltada a seu ciclo de vida em quatro etapas: geração, articulação, compartilhamento e aplicação (ver seção 2.4.2), percebe-se que as heurísticas selecionadas com apoio do portfólio aqui desenvolvido encontram-se prontas para a última das quatro etapas, isto é, a aplicação.

Portanto, tanto a partir da literatura de métodos-em-uso proveniente da estratégia como prática (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015) quanto da literatura de ciclo de vida de heurísticas (ATANASIU, 2021), a contribuição deste estudo apoia os praticantes em sua seleção por oferecer acesso a heurísticas identificadas, organizadas e já amadurecidas em uma perspectiva de ciclo de vida, bem como

²⁸ Tradução livre de: “selection, application e outcomes”.

oferecer uma heurística (i.e., portfólio) de orientação à seleção em uma racionalidade ecológica de seleção mediada pelo *template*. Deixando espaço para que o empreendedor engaje em um processo de aplicação e amadurecimento final de seu portfólio idiossincrático de heurísticas.

Dado que a literatura aponta para a especificidade tanto do processo de amadurecimento final das heurísticas quanto do portfólio de heurísticas de cada empresa (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019), a contribuição desta pesquisa posiciona-se em um limite aceitável de contribuição prescritiva, dado que abordagens mais prescritivas do que a aqui proposta (por exemplo, voltadas à etapa de *uso* do processo seleção – uso – resultados ou à etapa de aplicação do ciclo de vida) podem, ao não capturar complexidades tácitas e sociomateriais da intrincada realidade dos empreendedores digitais, oferecer uma estruturação inconsistente com a própria natureza das heurísticas.

Finalmente, a contribuição exposta por esta seção responde a lacunas da literatura de heurísticas organizacionais como, por exemplo, a demanda por pesquisas futuras que fossem “mais específicas” na classificação do ambiente organizacional e de suas dimensões-chave (LOOCK; HINNEN, 2015), em contraposição a uma análise ambiental mais ampla.

Responde também a *gaps* expostos por Artinger et al (2015) em torno da criação de ferramentas que possam apoiar o uso de heurísticas “bem adaptadas” por meio de uma melhor identificação de “princípios funcionais e condições de contorno organizacionais” que previnam a seleção precipitada de heurísticas e garantam racionalidade ecológica.

Uma racionalidade ecológica como proposta por este estudo, mais detalhada em seus “níveis micro” e mais próxima à realidade dos praticantes, apresenta também potencial para apoiar a literatura da Estratégia como Prática na problemática da seleção de métodos explorada no contexto do estudo de métodos-em-uso (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). E, ainda, a literatura de tomada de decisão contingencial como um todo, historicamente conectada com a literatura de visão positiva de heurísticas (LOOCK; HINNEN, 2015).

4.6. Compartilhamento de heurísticas e o apoio à aprendizagem, com ênfase em empreendedores inexperientes

Esta contribuição é voltada primordialmente aos empreendedores inexperientes embora, naturalmente, possa apoiar empreendedores experientes em sua jornada de aprendizagem. Quanto aos inexperientes, há um *gap* de literatura no estudo da relação inexperiência-heurísticas (GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021), embora tal relação apresente grande potencial em termos de apoio à tomada de decisão e fomento à aprendizagem (como exposto e justificado na seção 2.4.4).

O *gap* consiste em, por um lado, a já exposta importância das heurísticas como apoio à tomada de decisão em ambientes VUCA, como o do empreendedorismo digital. Por outro lado, empreendedores inexperientes ainda não têm acesso a um portfólio (ou caixa de ferramentas) de heurísticas que tenha evoluído e amadurecido no tempo, incorporando aprendizagem e experiência próprias - especialmente dado que o tempo necessário para tais processos é longo (SULL; EISENHARDT, 2015), ou seja, indisponível para empreendedores inexperientes. Assim, eles podem perder o grande potencial de heurísticas para a aprendizagem e formação de *experts* (ATANASIU, 2021; GHEZZI, 2020; HOLCOMB et al., 2009; LOOCK; HINNEN, 2015) a não ser que heurísticas acessíveis lhes sejam oferecidas, o que torna-se ainda mais relevante dado que não poucas vezes programas de apoio e agentes de apoio a *startups* tratam as *startups* em grandes lotes de modo padronizado (*one-size-fits-all*) ou mesmo a partir de experiências particulares indevidamente generalizadas (no caso de agentes de apoio e mentores).

A criação (ou uso) de heurísticas a partir da experiência de terceiros é uma via natural, reconhecida pela literatura (SULL; EISENHARDT, 2015), que também aponta para a documentação de heurísticas como modo de facilitar seu compartilhamento (ATANASIU, 2021). Caso tais heurísticas já tenham sido articuladas e amadurecido por meio do tempo e da incorporação de mais aprendizagem – seguindo processos naturais de evolução de heurísticas conforme descrito pela seção 2.4.2 –, tornam-se ainda mais relevantes para os empreendedores inexperientes.

Assim sendo, o portfólio de heurísticas aqui construído contribui com os empreendedores no que diz respeito ao acesso a heurísticas articuladas e

amadurecidas por outros praticantes do empreendedorismo digital. E, conseqüentemente, contribui com a seleção realizada pelos inexperientes, com a aprendizagem empreendedora em geral e com maior difusão, entre os praticantes, dos benefícios da utilização de heurísticas.

4.7. Contribuição metodológica

A contribuição metodológica deste estudo apresenta dois aspectos principais: O primeiro volta-se ao corpo de estudos empíricos sobre heurísticas, ainda esparso e inexplorado (ATANASIU, 2021; GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018), talvez pelos desafios metodológicos que implica.

Neste campo, especialmente no que diz respeito a estudos que se voltam à identificação de heurísticas organizacionais, percebe-se uma tendência de utilização de abordagens metodológicas baseadas em codificação. Essa tendência é percebida desde o pioneiro estudo de Manimala (1992) até estudos mais recentes (e.g.: GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; WEST; ACAR; CARUANA, 2020).

Estes estudos se posicionam em distintas perspectivas ontoepistemológicas. Tendo como base a classificação de estudos baseados em codificação proposta por King e Brooks (2017), uma análise dos estudos supracitados revela desde inclinações a perspectivas neo-positivistas predominantemente realistas a inclinações mais próximas ao realismo limitado ou ao construtivismo. A primeira inclinação se posiciona em perspectivas mais próximas à análise de *template* atenta a aspectos quantitativos. A segunda inclinação, predominante nos estudos em questão, se volta a princípios de codificação a partir da *Grounded Theory* (GT). Não há, contudo, consenso sobre uma abordagem melhor do ponto de vista ontoepistemológico (CHANDRA; SHANG, 2017; O'CONNOR; JOFFE, 2020) sendo necessária uma adaptação contextual a cada questão de pesquisa.

A partir de cuidadosa observação das ressalvas a cada uma das correntes (ver detalhes no capítulo 3), este estudo é pioneiro ao conjugar tanto os benefícios de uma análise de *template* de natureza neo-positivista (e.g.: FRANCO; ROUWETTE, 2011; KING; BROOKS, 2017) quanto de abordagens ancoradas na GT (e.g.: GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013), adotando-se um pragmatismo multimetodológico.

Para isso, iniciou o processo de construção do *template* e codificação seguindo rigorosos métodos neo-positivistas, incluindo todos os aspectos de validade e confiabilidade indicados por King e Brooks (2017): validação indutiva e dedutiva do *template*, *feedback* de respondentes e trilhas de auditoria. Incluindo também rigorosa análise de indicadores de qualidade da codificação (*intercoder reliability*) como, por exemplo, o U de Guetzkow (GUETZKOW, 1950) e o Kappa de Cohen (COHEN, 1960) aplicados em todo o conjunto de dados e não apenas em um subconjunto, de modo distinto ao habitual que limita a amplitude dos dados em razão de escassez de recursos em pesquisas do gênero. Finalmente, lógicas de melhoria de tais índices foram seguidas de acordo com os estudos de Franco e Rouwette (2011) e O'Connor e Joffe (2020) até atingir índices de excelência aceitos universalmente, não obstante os desafios para obtenção de bons indicadores expostos pela literatura ao se utilizar dados como os desta pesquisa: unidades de maior tamanho – como os capítulos inteiros, não fragmentados – e *templates* com algum grau de interpretatividade (O'CONNOR; JOFFE, 2020).

Tal processo de configuração de benefícios oriundos de distintas correntes ontoepistemológicas, bem como de robustez na codificação sem prejudicar a flexibilidade no agrupamento / reflexão sobre os temas é uma contribuição metodológica relevante para a área de estudos em heurísticas e outros estudos organizacionais baseados em codificação / análise temática.

O segundo aspecto desta contribuição de natureza metodológica aborda uma lacuna exposta por Gilbert-Saad, McNaughton e Siedlok (2021). Os autores indicam uma abordagem metodológica mais exploratória-indutiva dado que “havia pouca orientação na literatura sobre as heurísticas que deveríamos esperar” (GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021, p. 7) ou, em outras palavras, pouca orientação na literatura sobre um *template*-base para sua codificação. Por outro lado, campos mais maduros em termos de análise de *template* utilizam *templates* – ou esquemas de codificação – já prontos e validados por estudos anteriores (FRANCO; ROUWETTE, 2011).

Assim sendo, este estudo apresenta o primeiro *template* desenvolvido para a codificação de heurísticas organizacionais no campo do empreendedorismo digital, o que poderá ser utilizado como um *template*-base de modo a robustecer pesquisas

empíricas posteriores, e mesmo evoluir como um *template*-referência no campo após sua aplicação em estudos futuros.

5. CONCLUSÃO

A questão de pesquisa principal proposta por este estudo foi: Quais são as principais heurísticas organizacionais usadas por empreendedores digitais? Pode-se afirmar que foi respondida: Após tratar mais de 1600 páginas de livros contendo alto volume de heurísticas a respeito de mais de 70 casos do empreendedorismo digital, 3668 heurísticas foram identificadas e processadas em um conjunto final de 1834 heurísticas. Como exemplo comparativo, o ostensivo – e pioneiro – estudo sobre identificação de heurísticas no empreendedorismo foi proposto por Manimala (1992), e obteve 157 heurísticas. O relevante estudo de Ghezzi (2020), pioneiro quanto ao foco no empreendedorismo digital, obteve menos de 50 heurísticas. Este conjunto final de 1834 heurísticas atende ao objetivo voltado à constituição de um portfólio de heurísticas do empreendedorismo digital.

Metodologicamente este estudo ofereceu no mínimo duas contribuições. Foi realizado procedimento indutivo e dedutivo de desenvolvimento do *template* seguindo os *benchmarks* mais rigorosos de excelência propostos pela literatura em termos de transparência, validade e confiabilidade (FRANCO; ROUWETTE, 2011; KING; BROOKS, 2017; O'CONNOR; JOFFE, 2020) – a despeito de estudos semelhantes seguirem regras mais flexíveis em função da restrição de recursos. Este *template* pode tornar-se o *template*-base para estudos da recente tendência de pesquisa empírica voltada a heurísticas que utiliza procedimentos de codificação (e.g.: GHEZZI, 2020; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021; MANIMALA, 1992; WEST; ACAR; CARUANA, 2020), respondendo a outro dos quatro objetivos específicos. Ainda, este estudo conjugou os benefícios dessa tendência de codificação aberta com os benefícios de um esforço de codificação de natureza positivista e quantitativa, buscando um equilíbrio sugerido desde o estudo de Manimala (1992), mas não abordado pela literatura recente.

Este esforço metodológico, além de garantir a qualidade dos dados e, posteriormente, das heurísticas encontradas, também permitiu a criação de uma estrutura de portfólio de heurísticas robusta e quantitativamente validada em seus níveis de maior granularidade (níveis 1 e 2, provenientes do *template*). Este portfólio em si contribuiu para os desafios de seleção ecologicamente racional, como exposto, respondendo a um terceiro dentre os quatro objetivos específicos propostos

e à questão auxiliar de pesquisa exposta pelo estudo: Como guiar a seleção de heurísticas por empreendedores digitais – especialmente a realizada por inexperientes, considerando uma racionalidade ecológica que ultrapasse o nível do ambiente e alcance o ajuste heurística-tarefa? Naturalmente, a seleção de heurísticas é em si um processo heurístico, sendo o portfólio aqui exposto uma contribuição para tal processo de seleção, orientado a amadurecer no tempo e mediante a relação com a prática de cada empreendedor.

Ainda, a perspectiva do portfólio contribuiu para a proposta de expansão do conceito de racionalidade ecológica, de modo que possa apoiar de modo mais intenso a literatura e prática organizacionais, ampliando o conceito para uma perspectiva mais micro, diferente da perspectiva macro cujo foco é a análise do ambiente.

Considerações foram feitas a partir de uma análise de frequência das heurísticas que revelou conexões teoria-prática, ao menos, em termos de conteúdo. Indicando, assim, o potencial de heurísticas enquanto possível forma de conexão teoria-prática, auxiliando a sanar o duplo desafio de rigor e relevância na pesquisa gerencial e, por consequência, aproximar pesquisa e prática.

Finalmente, este estudo contribuiu para a acessibilidade e difusão de heurísticas, fatores fundamentais para a aprendizagem empreendedora com foco em empreendedores inexperientes. Respondendo, assim, ao quarto dos quatro objetivos específicos propostos, embora não se limitando aos empreendedores inexperientes, dado que empreendedores experientes podem se beneficiar de heurísticas diversas seja para ampliar, robustecer ou validar o seu próprio portfólio de heurísticas construído pela experiência no tempo.

De fato, este estudo oferece uma contribuição para a difusão e o robustecimento da literatura e prática de heurísticas (ou Regras Simples), ampliando o alcance dos diversos benefícios da tomada de decisão baseada em heurísticas para ambientes VUCA. Apoiando, assim, à geração de melhores resultados no que diz respeito às iniciativas de empreendedorismo digital por meio do apoio à prática de seus agentes (praticantes e pesquisadores), como requisitado pela literatura do empreendedorismo digital (SHEN; LINDSAY; XU, 2018; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019).

De modo sumarizado, dentre os benefícios provenientes do uso de heurísticas pode-se citar, por exemplo, balanceamento entre eficiência e flexibilidade, ao prover estrutura e ao mesmo tempo deixar espaço para improvisação (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; SULL; EISENHARDT, 2015), apoio à coordenação e sincronização organizacional dinâmica e imediata (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010; SULL; EISENHARDT, 2015; VUORI; VUORI, 2014), impedimento que conhecimento organizacional crítico se perca (ATANASIU, 2021) e, em última análise, a construção de capacidades organizacionais diversas (BINGHAM; HOWELL; OTT, 2019) como, por exemplo, ambidestria e mudança organizacionais por meio do balanceamento entre eficiência e flexibilidade (BINGHAM; EISENHARDT, 2014; EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010).

As heurísticas contribuem também apoiando a desafiadora definição de foco de atenção e recursos escassos (GHEZZI, 2020), economia de tempo e menor custo de obtenção/processamento de informações (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002; LUAN; REB; GIGERENZER, 2019; WEST; ACAR; CARUANA, 2020), aprendizagem, treinamento e evolução cognitiva de empreendedores (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; GHEZZI, 2020; HOLCOMB et al., 2009; LOOCK; HINNEN, 2015; MANIMALA, 1992), sendo fáceis de lembrar, comunicar e atualizar (ATANASIU, 2021; BINGHAM; EISENHARDT, 2011, 2014; GILBERT-SAAD; MCNAUGHTON; SIEDLOK, 2021).

Deve-se notar que as heurísticas e os benefícios expostos não se limitam ao foco deste estudo, isto é, ao empreendedorismo digital. Pelo contrário, apresentam potencial para apoiar diversas outras áreas inseridas em ambientes de incerteza e mudança constante, indicando apoio de modo ecologicamente racional. Pois em maior ou menor intensidade, diversos outros campos da pesquisa e da prática organizacional estão sujeitos a ambientes repletos de mudança, incerteza, complexidade e ambiguidade. Especialmente os campos relativos à inovação tecnológica, gestão da tecnologia e seus desdobramentos.

5.1. Limitações do estudo e oportunidades para estudos futuros

As limitações deste estudo voltam-se, predominantemente, a aspectos de natureza metodológica ou voltados à aplicação. Antes de detalhar todas, é importante enfatizar que este estudo teve por foco a seleção – e não o uso – de heurísticas.

Naturalmente seria desejável uma validação externa orientada ao uso, mas não foi este o foco: A expectativa de apoiar o uso/difusão de heurísticas se dá em consequência ao apoio à seleção. Tal perspectiva tem por base o fato de que todo método-em-uso passe pelas etapas de *seleção*, *uso* e *resultados*, em diálogo com a *agência dos atores* e a *disponibilidade de métodos* (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Logo, a ausência de um teste prático de uso do portfólio de heurísticas é sim uma limitação, mas uma limitação projetada em termos do foco voltado à seleção de heurísticas. Embora as heurísticas identificadas sejam um entregue do trabalho, devem ser compreendidas como uma validação do *template* de seleção mais do que como heurísticas maduras (“boas”) em termos seu uso. Assim, as heurísticas identificadas posicionam-se na terceira das quatro etapas do ciclo de vida de heurísticas exposto por Atanasiu (2021) na Figura 5: a etapa de heurística compartilhada. Para que atinja a quarta etapa, de heurística institucionalizada / madura, deve ser usada e configurada com outras heurísticas na prática, o que se apresentará como sugestão para estudos futuros. Em suma: embora correlacionadas, a estrutura do portfólio enquanto apoio à seleção – aqui robustecida pela análise de *template* – e o conteúdo do portfólio – as heurísticas em si – são entregas diferentes, e este estudo teve por foco a primeira.

Quanto à escolha e execução metodológica, o estudo teve foco limitado em seis livros. A escolha de maior número de fontes, bem como livros e/ou fontes diferentes (e.g.: vídeo, áudio e texto de empreendedores de sucesso disponíveis em diversas plataformas, blogs e outras redes sociais), poderia ter ampliado a diversidade de heurísticas identificadas e do *template* construído a partir de tal identificação. Especialmente útil teria sido incorporar perspectivas diferentes da do Vale do Silício, bem como exemplares de narrativas de fracasso. Ainda, o estudo não realizou validação externa em alguns dos seus resultados, o que poderia ter sido realizado mediante, por exemplo, a execução de *surveys* ou grupos-foco com empreendedores, agentes e especialistas em empreendedorismo digital, que poderiam oferecer maior robustez ao *template*, tanto em termos de sua estrutura nos níveis 3 e 4 quanto em termos dos temas atribuídos (nomes de categorias). Dessa carência deriva-se a carência do estudo não ter priorizado as heurísticas em si (por meio de julgamento externo), algo que poderia ter sido realizado, indicando heurísticas mais maduras ou mais indicadas para desafios/tarefas específicos.

O processo de agrupamento das mais de 1800 heurísticas em temas de níveis 3 e 4 foi realizado por apenas um pesquisador, o que pode apresentar vieses e mesmo risco de perda de qualidade tanto da atribuição de temas quanto da alocação de heurísticas sob temas definidos, especialmente no contexto do alto volume de trabalho necessário para tal agrupamento/tratamento. Finalmente, quanto à perspectiva metodológica, a incorporação de conhecimento de áreas como o *design* de ferramentas/métodos e aspectos-chave de sua difusão (e.g.: JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; WORREN; MOORE; ELLIOTT, 2002; WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013) não foi realizada, o que poderia ter sido útil para melhor construção do portfólio.

Quanto às limitações voltadas à aplicação deste estudo e posterior difusão dos benefícios do uso de heurísticas organizacionais – como desejado – pode-se citar que o portfólio em si, enquanto ferramenta, não foi testado e acompanhado mediante uso real, por praticantes durante sua prática de tomada de decisão/ação. Sabe-se que ferramentas robustas para a prática seguem, ao menos, três etapas: i) exploratória (ou de teste antecipado de utilidade); ii) desenvolvimento, mediante refinamento em aplicações práticas; iii) teste final, para garantir estabilidade e utilidade em variedades de contexto (PHAAL; FARRUKH; PROBERT, 2006). O portfólio aqui desenvolvido não ultrapassou a primeira das três etapas citadas.

A falta de teste real do portfólio com empreendedores e, especialmente, empreendedores inexperientes, aponta limitações expressas pelas questões: Até que ponto as categorias criadas são linguisticamente claras e simples o bastante para orientar a seleção de heurísticas pelos empreendedores? Até que ponto um portfólio em formato de texto ou planilha será realmente acessado durante a realidade do empreendedor digital, envolto em uma realidade VUCA com severa limitação de recursos? Finalmente, embora agentes de apoio ao empreendedorismo digital (agentes de aceleração, mentores, formuladores de políticas públicas, dentre outros) sejam um público potencial que este estudo buscou apoiar, em nenhum momento foram envolvidos, o que aponta outra limitação do estudo.

Tendo sido expostas as limitações, oportunidades futuras de pesquisa serão expostas – várias delas, senão todas, derivam das limitações supracitadas. Tais oportunidades se voltam predominantemente aos tópicos: aplicação de tecnologia

da informação, ensino baseado em heurísticas, seleção de métodos/heurísticas, aprimoramento das categorias do portfólio, priorização de heurísticas e expansão do conteúdo de heurísticas identificadas.

Quanto à aplicação de tecnologia da informação, espera-se que possa ajudar na difusão e acessibilidade ao portfólio, em modelos semelhantes a mapas mentais informatizados, com facilidade de busca e, em geral, *design* de interface/experiência simples e amigáveis. O modelo atual – baseado em planilhas e imagens estáticas, é apenas um primeiro passo que pode ser auxiliado pelas diversas possibilidades do uso de *softwares*.

A respeito do uso de ferramentas automatizadas de identificação de heurísticas – como modelos informatizados de processamento de linguagem natural ou aprendizagem de máquina – há avanços ainda não realizados que seriam necessários para definir com maior precisão o que é ou não uma heurística organizacional intencional. Em suma, seria necessário definir tais heurísticas com precisão suficiente para treinar algoritmos. Por precisão, pode-se também dizer tangibilização de conhecimento tácito. Isso foi percebido dado que, embora procedimentos computacionais certamente apresentariam grande capacidade de apoiar diversas etapas da execução metodológica deste estudo, não seriam capazes de apoiar a primeira extração das heurísticas a partir dos livros: esta etapa ainda se mostrou de certo modo subjetiva, dependente dos codificadores, seu conhecimento tácito e sua interpretação a respeito do que é ou não uma heurística.

A literatura avançada de heurísticas apresenta um exemplar escrito por Gigerenzer e colegas (KATSIKOPOULOS et al., 2021) mostrando uma busca por aplicações como a descrita por este parágrafo – no caso, por exemplo, como apoio à aprendizagem de máquina. Enquanto modelos formais de heurísticas não-intencionais já mostram potencial de contribuição como, por exemplo, heurísticas de árvores de decisão, recência e contagem/*tallying* (KATSIKOPOULOS et al., 2021) – algo esperado dada sua tradição de natureza mais positivista proveniente da psicologia cognitiva – heurísticas organizacionais e intencionais ainda mostram-se distantes deste ponto, como dito no último parágrafo.

Quanto à aprendizagem, pode-se afirmar que há espaço para perspectivas futuras de contribuição a partir do ensino baseado em heurísticas e casos, de modo que o

ensino e baseado em heurísticas possa habilitar toda a força das heurísticas enquanto elemento capaz de fomentar a aprendizagem empreendedora (GHEZZI, 2020; HOLCOMB et al., 2009; LOOCK; HINNEN, 2015; MANIMALA, 1992). Uma vez que as heurísticas aqui identificadas estão conectadas a desafios e tarefas, uma lógica *gamificada* ou em formato de dinâmica a partir de desafios específicos e suas heurísticas associadas pode apresentar contribuição para programas acadêmicos e não acadêmicos de treinamento empreendedor e/ou voltados à tomada de decisão em ambientes VUCA.

Quanto à seleção de métodos/heurísticas, este estudo dialogou com a literatura de métodos proveniente da escola da Estratégia como Prática (ver seção 2.4.3) que, por sua vez, aborda problemas de seleção de heurísticas relatados especificamente pela literatura de heurísticas (ARTINGER et al., 2015; ATANASIU, 2021; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). Contudo, deve-se afirmar que essa contribuição não avançou sobre aspectos mais profundos (especialmente de natureza tácita / sociomaterial) da problemática de seleção expostos por Jarzabkowski e Kaplan (2015), embora ofereça potencial de apoio e inspiração a estudos futuros por meio da exploração do conceito de racionalidade ecológica e literatura associada.

Ainda sobre esse tema, convém ser realizado maior detalhamento da perspectiva da racionalidade ecológica para além da conexão tarefa/desafio exposta por esta tese, mas também em função de dinâmicas temporais e de variações de níveis de incerteza (ou VUCA), atingindo um nível ainda mais *micro* e aderente à realidade gerencial/organizacional. Pois em um mesmo ambiente, dada uma única tarefa/desafio, variações no tempo (isto é, posição no ciclo de vida da *startup*) ou no nível de incerteza (alto ou baixo) certamente influenciarão a adequação de uma heurística ou método de apoio à tomada de decisão ou ao problema à mão. Por exemplo, tarefas voltadas ao desafio de difusão/vendas, e outras ao desenvolvimento de produtos/serviços, tendem a apresentar distintos níveis de incerteza em um mesmo ambiente (e.g.: empreendedorismo digital). E caso tais tarefas/desafios sejam realizadas nos primeiros dias da *startup* ou em seu momento de transição, de mesmo modo demandarão abordagens distintas de apoio.

Tal perspectiva de estudos futuros incorporará à racionalidade ecológica a importante - e pouco explorada - perspectiva temporal (MCMULLEN; DIMOV, 2013), bem como a perspectiva já exposta pela literatura (e.g.: GILBERT-SAAD; SIEDLOK; MCNAUGHTON, 2018) de que mesmo em um ambiente VUCA pode haver tarefas de baixa incerteza ou de níveis distintos de incerteza. Tornando o conceito de racionalidade ecológica ainda mais robusto e adequado a responder problemáticas de seleção de métodos/heurísticas em uma perspectiva adequadamente contingencial.

Quanto ao portfólio, espera-se que estudos futuros possam aprimorar as categorias de nível 1 e 2 do portfólio, especialmente em termos da linguagem, tornando-a mais acessível. O desafio linguístico, neste caso, é grande: encontrar elementos linguísticos amplos o bastante para configurar temas que agrupem diversas heurísticas sobre si e linguisticamente simples o bastante para ampla difusão. Mais uma vez abordagens heurísticas, em sua força comunicativa e de simplificação, podem ajudar.

Ainda quanto ao portfólio, porém com foco na evolução de seu conteúdo, novos livros e outras fontes de dados – vídeos, *podcasts*, outras – poderão ser usadas e incorporadas ao conteúdo presente de heurísticas. Tal evolução poderá se beneficiar de fontes de dados de escopo amplo – como feito por esta pesquisa – ou focado. O modo focado poderia, por exemplo, escolher conteúdo que enriquecesse apenas categorias pouco populadas ou populadas com heurísticas percebidas como de menor maturidade ou capacidade orientativa. Por exemplo, o estudo de Ghezzi (2020) é um exemplo desse “modo focado”, pois voltou sua atenção a heurísticas específicas provenientes do *Lean Startup*. De modo análogo, estudos focados sobre heurísticas para gestão de projetos, *design* de experiência, modelos de monetização, recursos humanos dentre diversos outros focos poderiam apoiar, desde que garantida a racionalidade ecológica, isto é, semelhança ambiental das heurísticas que serão adicionadas.

Finalmente, quanto às heurísticas em si, este estudo não fez – por escolha metodológica e foco – análises de qualidade em termos de maturidade, conhecimento acumulado no tempo, capacidade orientativa e outros aspectos denotados pela literatura que, naturalmente, variam de heurística a heurística.

Estudos futuros capazes de realizar tais análises e, eventualmente, reduzir/compilar um volume como o de 1800 heurísticas encontradas em menor número de heurísticas com maior qualidade seriam relevantes tanto para as heurísticas em si, quanto para apoiar as outras oportunidades de contribuição futura acima propostas.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, T. **How to start a startup: The Silicon Valley Playbook for Entrepreneurs**. 1. ed. Oakland (CA): PlatoWorks Inc., 2016. v. eBook Kindle
- ARTINGER, F.; PETERSEN, M.; GIGERENZER, G.; WEIBLER, J. Heuristics as adaptive decision strategies in management. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. S1, p. S33–S52, fev. 2015.
- ATANASIU, R. The lifecycle of heuristics as managerial proverbs. **Management Decision**, v. 59, n. 7, p. 1616–1641, 4 jun. 2021.
- ATANASIU, R.; RUOTSALAINEN, R. The Role of Managerial Heuristics in Organizational Decision-Making and Beyond. **Academy of Management Proceedings**, v. 2019, n. 1, p. 11516, 1 ago. 2019.
- BAILLETTI, T. Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects. **Technology Innovation Management Review**, p. 9, 2012.
- BELIAEVA, T.; FERASSO, M.; SASCHA, K.; DAMKE, E. Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem: A multilevel perspective. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 2, p. 266–284, 15 out. 2019.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA Really Means for You. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1/2, 2014a.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 311–317, maio 2014b.
- BETTIS, R. A. Organizationally Intractable Decision Problems and the Intellectual Virtues of Heuristics. **Journal of Management**, v. 43, n. 8, p. 2620–2637, nov. 2017.
- BHARGAVA, R.; HERMAN, W. **The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice from Two Startup Veterans**. 2nd edition ed. Hoboken: Wiley, 2020.
- BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M. Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, n. 2–3, p. 241–256, 2008.
- BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M. Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1437–1464, dez. 2011.
- BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M. Response to Vuori and Vuori’s commentary on “Heuristics in the strategy context”: Heuristics in Strategy and Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 11, p. 1698–1702, nov. 2014.

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1–2, p. 27–47, nov. 2007.

BINGHAM, C. B.; HOWELL, T.; OTT, T. E. Capability creation: Heuristics as microfoundations. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 13, n. 2, p. 121–153, jun. 2019.

BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2006.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 63–72, 2013.

BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero, Calif.: K & S Ranch, 2012.

BODNER, J.; SONG, S. Y. (JAMIE); SZULANSKI, G. Heuristics to Navigate Uncertainties: Interview With Professor Kathleen M. Eisenhardt. **Journal of Management Inquiry**, v. 28, n. 3, p. 359–365, jul. 2019.

BRIGHTON, H.; GIGERENZER, G. Homo heuristicus and the bias–variance dilemma. In: **Action, perception and the brain**. [s.l.] Springer, 2012. p. 68–91.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1, mar. 1997.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 1, p. 9–30, jan. 1997.

CASSELL, C.; BISHOP, V. Qualitative Data Analysis: Exploring Themes, Metaphors and Stories. **European Management Review**, v. 16, n. 1, p. 195–207, mar. 2019.

CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. R. Technology management as a profession and the challenges ahead. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 41, p. 1–13, jul. 2016.

CHANDRA, Y.; SHANG, L. An RQDA-based constructivist methodology for qualitative research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 20, n. 1, p. 90–112, 9 jan. 2017.

CHATER, N.; OAKSFORD, M. Normative Systems: Logic, Probability and Rational Choice. In: HOLYOAK, K.; MORRISON, R. (Eds.). . **The Oxford handbook of thinking and reasoning**. Oxford library of psychology. New York, NY: Oxford University Press, 2013. p. 11–21.

CHIA, R. Essai: Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis. **Organization Studies**, v. 23, n. 6, p. 863–868, 1 nov. 2002.

CHOW, S. J. Many meanings of 'heuristic'. **The British Journal for the Philosophy of Science**, v. 66, n. 4, p. 977–1016, 2015.

COHEN, J. A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 37–46, 1960.

DAVIDSON, E.; VAAST, E. **Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment**. 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...**jan. 2010.

DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M.; BINGHAM, C. B. Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 413–452, set. 2009.

EHRIG, T.; SCHMIDT, J. Making biased but better predictions: The trade-offs strategists face when they learn and use heuristics. **Strategic Organization**, v. 19, n. 2, p. 263–284, 1 maio 2021.

EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R.; BINGHAM, C. B. Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization science**, v. 21, n. 6, p. 1263–1273, 2010.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; SULL, D. Strategy as Simple Rules. **Harvard Business Review**, 1 jan. 2001.

ERIKSSON, T.; KADEFORS, A. Organisational design and development in a large rail tunnel project—Influence of heuristics and mantras. **International journal of project management**, v. 35, n. 3, p. 492–503, 2017.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, p. 1240–1253, 2011.

FERREIRA, J.; FERREIRA, F.; FERNANDES, C.; JALALI, M.; RAPOSO, M.; MARQUES, C. What do we [not] know about technology entrepreneurship research? **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 713–733, set. 2016.

FILIPPINI, R.; GÜTTEL, W. H.; NOSELLA, A. Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 3, p. 317–324, 1 mar. 2012.

FISHER, G.; KOTHA, S.; LAHIRI, A. Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 3, p. 383–409, jul. 2016.

FRANCO, L. A.; ROUWETTE, E. A. J. A. Decision development in facilitated modelling workshops. **European Journal of Operational Research**, v. 212, n. 1, p. 164–178, jul. 2011.

GALLAGHER, L. **The Airbnb story: How three ordinary guys disrupted an industry, made billions... and created plenty of controversy.** Reprint ed. [s.l.] Mariner Books, 2017. v. eBook Kindle

GARUD, R.; KARNØE, P. Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 32, n. 2, p. 277–300, fev. 2003.

GHEZZI, A. How Entrepreneurs make sense of Lean Startup Approaches: Business Models as cognitive lenses to generate fast and frugal Heuristics. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 161, p. 120324, dez. 2020.

GIGERENZER, G. Why heuristics work. **Perspectives on psychological science**, v. 3, n. 1, p. 20–29, 2008.

GIGERENZER, G. **Risk savvy: how to make good decisions.** London: Penguin Books, 2014.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Heuristic Decision Making. **Annual Review of Psychology**, v. 62, n. 1, p. 451–482, 10 jan. 2011.

GIGERENZER, G.; TODD, P. M.; ABC RESEARCH GROUP. **Simple heuristics that make us smart.** 1st. ed. New York, USA: Oxford University Press, 1999.

GILBERT-SAAD, A.; MCNAUGHTON, R. B.; SIEDLOK, F. Inexperienced decision-makers' use of positive heuristics for marketing decisions. **Management Decision**, v. 59, n. 7, p. 1706–1727, 11 maio 2021.

GILBERT-SAAD, A.; SIEDLOK, F.; MCNAUGHTON, R. B. Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 9, p. 75–80, jun. 2018.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 17, 2013.

GIONES, F.; BREM, A. Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 5, p. 8, 2017.

GIONES, F.; BREM, A.; BERGER, A. Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. **Business Horizons**, v. 62, n. 2, p. 215–225, mar. 2019.

GOLDSTEIN, D. G.; GIGERENZER, G. Models of ecological rationality: the recognition heuristic. **Psychological review**, v. 109, n. 1, p. 75, 2002.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (EDS.). **Cambridge handbook of strategy as practice.** 2nd. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

GOMES, T. **Nada Easy: O passo a passo de como combinei gestão, inovação e criatividade para levar minha empresa a 35 países em 4 anos.** 2. ed. São Paulo: Gente, 2017. v. eBook Kindle

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 491–517, 2003.

GREEN, B. **All in: 101 Real Life Business Lessons For Emerging Entrepreneurs**. [s.l.] Eagle Creek Media Group LLC, 2017.

GRIFFIN, D.; GONZALEZ, R.; KOEHLER, D.; GILOVICH, T. Judgmental heuristics: A historical overview. In: HOLYOAK, K.; MORRISON, R. (Eds.). . **The Oxford handbook of thinking and reasoning**. Oxford library of psychology. New York, NY: Oxford University Press, 2013. p. 322–345.

GUERCINI, S.; LA ROCCA, A.; RUNFOLA, A.; SNEHOTA, I. Heuristics in customer-supplier interaction. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 26–37, 2015.

GUETZKOW, H. Unitizing and categorizing problems in coding qualitative data. **Journal of Clinical Psychology**, v. 6, p. 47–58, 1950.

GULATI, R. Tent Poles, Tribalism, and Boundary Spanning: The Rigor-Relevance Debate in Management Research. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 775–782, ago. 2007.

GUTHRIE, C. The digital factory: A hands-on learning project in digital entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 17, n. 1, p. 115, 2014.

GÜTTEL, W. H.; KONLECHNER, S. W. Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. **Schmalenbach Business Review**, v. 61, n. 2, p. 150–172, 2009.

HAIR, N.; WETSCH, L.; HULL, C.; PEROTTI, V.; HUNG, Y. Market orientation in digital entrepreneurship: advantages and challenges in a Web 2.0 networked world. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 9, n. 06, p. 1250045, 2012.

HARMS, R.; WALSH, S. T. An Introduction to the Field of Technology Entrepreneurship: Editorial to the Special Issue: Introduction to the Field of Technology Entrepreneurship. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 552–557, dez. 2015.

HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, S.; SEXTON, D. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6–7, p. 479–491, 2001.

HOLCOMB, T.; IRELAND, R.; HOLMES JR, R.; HITT, M. Architecture of Entrepreneurial Learning: Exploring the Link Among Heuristics, Knowledge, and Action. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 167–192, jan. 2009.

HRUSCHKA, D.; SCHWARTZ, D.; ST. JOHN, D.; PICONE-DECARO, E.; JENKINS, R.; CAREY, J. Reliability in coding open-ended data: Lessons learned from HIV behavioral research. **Field methods**, v. 16, n. 3, p. 307–331, 2004.

HULL, C.; HUNG, C.; HAIR, N.; PEROTTI, V.; DEMARTINO, R. Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 4, n. 3, p. 290–303, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537–558, abr. 2015.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, mar. 2009.

KAHNEMAN, D. **Thinking, fast and slow**. [s.l.] Macmillan, 2011.

KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. **Management Science**, v. 39, n. 1, p. 17–31, 1993.

KATSIKOPOULOS, K.; SIMSEK, O.; BUCKMANN, M.; GIGERENZER, G. **Classification in the Wild: The Science and Art of Transparent Decision Making**. 1st ed ed. Cambridge, MA: MIT Press, 2021.

KAZAKOVA, T. V.; GEIGER, D. The complexity of simple rules: Heuristics in strategic decision making. **Academy of Management Proceedings**, v. 2015, n. 1, p. 17732, 1 jan. 2015.

KAZAKOVA, T. V.; GEIGER, D. The Complexity of Simple Rules in Strategic Decision Making: Toward an Understanding of Organizational Heuristics. In: **Uncertainty and Strategic Decision Making**. New Horizons in Managerial and Organizational Cognition. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2016. p. 127–146.

KERR, C.; CLARE, F.; PHAAL, R.; PROBERT, D. Key principles for developing industrially relevant strategic technology management toolkits. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 6, p. 1050–1070, jul. 2013.

KING, N.; BROOKS, J. Thematic Analysis in Organisational Research. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A.; GRANDY, G. (Eds.). **The SAGE handbook of qualitative business and management research methods**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2017. p. 219–236.

KING, N.; BROOKS, J. M. **Template Analysis for Business and Management Students**. [s.l.] SAGE, 2016.

KLEIN, G. A.; CALDERWOOD, R.; CLINTON-CIROCCO, A. **Rapid decision making on the fire ground**. Proceedings of the human factors society annual meeting. **Anais...**Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 1986.

KLOTZ, A.; HMIELESKI, K.; BRADLEY, B.; BUSENITZ, L. New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. **Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 226–255, jan. 2014.

KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. Washington, DC: Beard Books, 1921.

KOUFOPOULOS, D. N.; CHRYSOCHOIDIS, G. M. The effects of an uncertain country environment upon leadership and strategic planning practices. **Strategic Change**, v. 9, n. 6, p. 379–395, 2000.

KRAUS, S.; PALMER, C.; KAILER, N.; KALLINGER, F.; SPITZER, J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2018.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **biometrics**, p. 159–174, 1977.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 691–710, 1999.

LE DINH, T.; VU, M. C.; AYAYI, A. Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. **International Journal of Entrepreneurship**, 2018.

LIVINGSTON, J. **Founders at Work: Stories of Startups' Early Days**. 1st edição ed. [s.l.] Apress, 2008.

LOOCK, M.; HACKLIN, F. Business Modelling as Configuring Heuristics. In: **Business Models and Modelling**. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2015.

LOOCK, M.; HINNEN, G. Heuristics in organizations: A review and a research agenda. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 9, p. 2027–2036, set. 2015.

LOVALLO, D.; SIBONY, O. Broadening the Frame: How Behavioral Strategy Redefines Strategic Decisions. **Strategy Science**, v. 3, n. 4, p. 658–667, dez. 2018.

LUAN, S.; REB, J.; GIGERENZER, G. Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 6, p. 1735–1759, dez. 2019.

MACQUEEN, K., MCLELLAN, E.; KAY, K.; MILSTEIN, B. Codebook development for team-based qualitative analysis. **Cam Journal**, v. 10, n. 2, p. 31–36, 1998.

MAKINGS, A.; BARNARD, B. The Heuristics of Entrepreneurs. **SSRN Electronic Journal**, 2019.

MANIMALA, M. J. Entrepreneurial Heuristics: A comparison between high PI (Pioneering-Innovative) and low PI ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 6, p. 477–504, 1992.

MATHIAS, B. D.; WILLIAMS, D. W. Giving up the hats? Entrepreneurs' role transitions and venture growth. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 3, p. 261–277, maio 2018.

MCHUGH, M. L. Interrater reliability: the kappa statistic. **Biochemia Medica**, p. 276–282, 2012.

MCMULLEN, J. S.; DIMOV, D. Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process: Time and the Entrepreneurial Journey. **Journal of Management Studies**, p. n/a-n/a, set. 2013.

MERLO, O.; LUKAS, B. A.; WHITWELL, G. J. Heuristics revisited: implications for marketing research and practice. **marketing theory**, v. 8, n. 2, p. 189–204, 2008.

MITCHELL, R.; BUSENITZ, L.; BIRD, B.; MARIE GAGLIO, C.; MCMULLEN, J.; MORSE, E.; SMITH, J. The central question in entrepreneurial cognition research 2007. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 31, n. 1, p. 1–27, 2007.

MOSEY, S.; GUERRERO, M.; GREENMAN, A. Technology entrepreneurship research opportunities: insights from across Europe. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 1, p. 1–9, fev. 2017.

MOUSAVI, S.; GIGERENZER, G. Risk, uncertainty, and heuristics. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1671–1678, ago. 2014.

MU, J.; PENG, G.; TAN, Y. New product development in Chinese SMEs: Key success factors from a managerial perspective. **International Journal of Emerging Markets**, v. 2, n. 2, p. 123–143, 17 abr. 2007.

NAMBISAN, S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 1029–1055, nov. 2017.

NEWELL, A.; SIMON, H. A. **Human problem solving**. Hoboken, NJ: Prentice-hall, 1972. v. 104

O'CONNOR, C.; JOFFE, H. Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 19, p. 160940691989922, 1 jan. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

PETTIGREW, A. The Double Hurdles for Management Research. In: CLARKE, T. (Ed.). **Advancement in Organisational Behaviour**. [s.l.] Dartmouth Press, 1997. p. 277–296.

PHAAL, R.; FARRUKH, C. J. P.; PROBERT, D. R. Technology management tools: concept, development and application. **Technovation**, v. 26, n. 3, p. 336–344, mar. 2006.

PICKEN, J. C. From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 7–14, jan. 2017a.

PICKEN, J. C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 587–595, set. 2017b.

PRATT, M. G.; KAPLAN, S.; WHITTINGTON, R. Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 1, p. 1–19, mar. 2020.

QUINONES, G.; NICHOLSON, B.; HEEKS, R. A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. In: LÈBRE LA ROVERE, R.; DE MAGALHÃES OZÓRIO, L.; DE JESUS MELO, L. (Eds.). . **Entrepreneurship in BRICS**. Cham: Springer International Publishing, 2015. p. 179–208.

RAMÍREZ, L. J. C.; SÁNCHEZ-CAÑIZARES, S. M.; FUENTES-GARCÍA, F. J. Past Themes and Tracking Research Trends in Entrepreneurship: A Co-Word, Cites and Usage Count Analysis. **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 3121, 3 jun. 2019.

RANNIKKO, H.; TORNIKOSKI, E.; ISAKSSON, A.; LOFSTEN, H. Survival and Growth Patterns among New Technology-Based Firms: Empirical Study of Cohort 2006 in Sweden: *Journal of Small Business Management*. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 640–657, abr. 2019.

RATINHO, T.; AMEZCUA, A.; HONIG, B.; ZENG, Z. Supporting entrepreneurs: A systematic review of literature and an agenda for research. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 154, p. 119956, maio 2020.

RATINHO, T.; HARMS, R.; WALSH, S. Structuring the Technology Entrepreneurship publication landscape: Making sense out of chaos. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 100, p. 168–175, nov. 2015.

READ, S.; DEW, N.; SARASVATHY, S.; SONG, M.; WILTBANK, R. Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. **Journal of marketing**, v. 73, n. 3, p. 1–18, 2009.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business, 2011.

RIPPA, P.; SECUNDO, G. Digital academic entrepreneurship: The potential of digital technologies on academic entrepreneurship. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 146, p. 900–911, set. 2019.

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413–1441, nov. 2005.

SALERNO, M.; GOMES, L.; SILVA, D.; BAGNO, R; FREITAS, S. Innovation processes: Which process for which project? **Technovation**, v. 35, p. 59–70, jan. 2015.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243, abr. 2001.

SHAH, A. K.; OPPENHEIMER, D. M. Heuristics made easy: an effort-reduction framework. **Psychological bulletin**, v. 134, n. 2, p. 207, 2008.

SHANE, S. **Academic entrepreneurship: university spinoffs and wealth creation**. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: E. Elgar, 2004.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, 1 jan. 2000.

SHEN, K. N.; LINDSAY, V.; XU, Y. C. Digital entrepreneurship. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 6, p. 1125–1128, nov. 2018.

SHENHAR, A.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2007.

SHEPHERD, D. A.; WILLIAMS, T. A.; PATZELT, H. Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 11–46, jan. 2015.

SIBONY, O.; LOVALLO, D.; POWELL, T. C. Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. **California Management Review**, v. 59, n. 3, p. 5–21, maio 2017.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**. 1st. ed. New York: Macmillan, 1947.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, v. 69, n. 1, p. 99–118, 1955.

SIMON, H. A. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological review**, v. 63, n. 2, p. 129, 1956.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**. 2nd. ed. New York: Macmillan, 1957a.

SIMON, H. A. **Models of man; social and rational**. Oxford, England: Wiley, 1957b. p. xiv, 287

SIMON, H. A. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioural Science. In: **Surveys of Economic Theory: Resource Allocation**. London: Palgrave Macmillan UK, 1966. p. 1–28.

SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. **Decision and organization**, v. 1, n. 1, p. 161–176, 1972.

SIMON, H. A. Bounded rationality. In: EATWELL, J.; MILGATE, M.; NEWMAN, P. (Eds.). **Utility and probability**. The New Palgrave. Palgrave MacMillan, UK: Springer, 1990a. p. 15–18.

SIMON, H. A. Invariants of human behavior. **Annual review of psychology**, v. 41, n. 1, p. 1–20, 1990b.

SOUZA, M.; MELO FILHO, L.; BAGNO, R.; SOUZA, W.; CHENG, L. **A Process Model Integrated to Innovation Management Tools to Support Technology Entrepreneurship**. In: 2018 PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY (PICMET). Honolulu, HI: IEEE, ago. 2018. Acesso em: 7 maio. 2018

SOUZA, M. **Empreendedorismo tecnológico: processo de geração de startups (P-Start) e métodos de suporte ao reconhecimento, criação e exploração de oportunidades**. Dissertação (Mestrado)—Belo Horizonte: Instituto de Ciências Biológicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.

SOUZA, M.; MELO FILHO, L.; CHENG, L. C. P-Start: Processo Para Geração de Startups e Kit De Ferramentas. In: BAGNO, R.; SOUZA, M.; CHENG, L. (Eds.). **Perspectivas sobre o empreendedorismo tecnológico: Da ação empreendedora aos programas de apoio e dinâmica do ecossistema**. Curitiba: Brazil Publishing, 2020. p. 111–160.

STEININGER, D. M. Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. **Information Systems Journal**, v. 29, n. 2, p. 363–407, mar. 2019.

STENFORS, S.; TANNER, L.; SYRJÄNEN, M.; SEPPÄLÄ, T.; HAAPALINNA, I. Executive views concerning decision support tools. **European Journal of Operational Research**, v. 181, n. 2, p. 929–938, 1 set. 2007.

STINGL, V.; GERALDI, J. A research agenda for studying project decision-behaviour through the lenses of simple heuristics. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, p. 120367, jan. 2021.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research techniques**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1998.

SULL, D.; EISENHARDT, K. M. Simple rules for a complex world. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 9, p. 68–76, 2012.

SULL, D. N.; EISENHARDT, K. M. **Simple rules: how to thrive in a complex world**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2015.

SUSSAN, F.; ACS, Z. The digital entrepreneurial ecosystem. **Small Business Economics**, v. 49, n. 1, p. 55–73, 2017.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **science**, v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 1974.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285–336, jun. 2012.

VUORI, N.; VUORI, T. Comment on “Heuristics in the strategy context” by Bingham and Eisenhardt (2011). **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 11, p. 1689–1697, 2014.

VUORINEN, T.; HAKALA, H.; KOHTAMÄKI, M.; UUSITALO, K. Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. **Long Range Planning**, v. 51, n. 4, p. 586–605, ago. 2018.

WASSERMAN, N. Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. **Organization Science**, v. 14, n. 2, p. 149–172, 2003.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409–421, 2005.

WENZEL, M.; STJERNE, I. S. Heuristics-in-use: Toward a practice theory of organizational heuristics. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 164, p. 120517, mar. 2021.

WEST, D. C.; ACAR, O. A.; CARUANA, A. Choosing among alternative new product development projects: The role of heuristics. **Psychology & Marketing**, v. 37, n. 11, p. 1511–1524, nov. 2020.

WORREN, N. A.; MOORE, K.; ELLIOTT, R. When theories become tools: Toward a framework for pragmatic validity. **Human Relations**, v. 55, n. 10, p. 1227–1250, 1 out. 2002.

WRIGHT, R. P.; PAROUTIS, S. E.; BLETNER, D. P. How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 92–125, 2013.

ZAHEER, H.; BREYER, Y.; DUMAY, J. Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 148, p. 119735, 2019.

ZHANG, H.; BIJ, H. VAN DER; SONG, M. Can cognitive biases be good for entrepreneurs? **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 4, p. 793–813, 10 abr. 2020.

ZHANG, S. X.; CUETO, J. The Study of Bias in Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 3, p. 419–454, maio 2017.

Apêndice I – Listagem de heurísticas por categoria

Este apêndice foi criado para que o leitor possa ter acesso às heurísticas identificadas. Dada a extensão que, por sua vez, foi consequência do alto volume de heurísticas, sugere-se que o leitor avalie a categoria do *template* que deseja acessar por meio da estrutura de portfólio exposta na seção 4.1. E, então, utilize um mecanismo de busca com o nome ou o código da categoria para localizar as heurísticas relacionadas a tal categoria no conteúdo abaixo.

Categoria 1: Heurísticas sobre Recursos Humanos

- 1.1: Atrair/manter talentos
 - 1.1.1: Equipe
 - 1.1.1.1 Decisão por contratar / demitir
 - ❖ A startup that has many employees may seem cool, but careful hiring in the early stages is key for the longevity of your startup.
 - ❖ After you find a co-founder, you'll probably want to start hiring employees. But resist the urge to hire people right away.
 - ❖ As your company shifts to a new management system for more employees, don't be afraid to hire senior people.
 - ❖ At all costs, you should avoid the “Now that we have money, let's hire a bunch of people” inclination.
 - ❖ Being able to know who to keep and who to let go right away will save your company.
 - ❖ Careful hiring in the early stages is key for the longevity of your startup.
 - ❖ Founders often think it's too early to hire senior executives, but when they finally do it, they wish they had done so sooner.
 - ❖ Hire slowly and carefully.
 - ❖ Hiring your first engineer is like bringing DNA to your company
 - ❖ If you realize you haven't made new employees effective, productive or got them to the right culture place, then that's a key that you should not be hiring any more people because you're not doing a good job bringing in new people and you need to retool.
 - ❖ It is often better to leave a position vacant than to rush and have the position filled by the wrong person.

- ❖ It's human nature to become emotionally invested in employees that you don't even know before you hired them. It can be doubly painful to have to fire a friend.
- ❖ Não contrate mais do que você pode, isso pode afundar seu negócio
- ❖ Not every hire is going to be a good fit. There's no way around that.
- ❖ Only hire when the workload is too much for your existing team.
- ❖ The first 10 hires is really hard, because you're making these first 10 hires at a point where no one's heard of this company before. Nobody wants to work with you.
- ❖ Think about the type of company you want to build and know that attracting the right people will have a dramatic impact in the long run. Such decisions should not be taken lightly
- ❖ Think of hiring as big-ticket purchases that you going to live with for many years.
 - 1.1.1.2 Importância da equipe e de atrair talentos
- ❖ A good company always keeps the pipeline open to new employees. You never know when you'll need to staff up.
- ❖ A successful business is a combination of skills, talents, chemistry, hard work, and luck.
- ❖ Always be interviewing
- ❖ As the company scales, you're going to need senior execs, as opposed to the beginning stages where experience doesn't matter as much. Don't wait too long to hire because when you start to need them, you'll really need them.
- ❖ Contratar as pessoas certas tem um impacto no longo prazo: elas terão papel importante em definir a cultura da empresa.
- ❖ É bom sempre ter pessoas-chave à vista para quando a oportunidade surgir de recrutar.
- ❖ Early employees can make or break your startup.
- ❖ Hiring talented people is more important than raising money, as they will multiply your execution capacity by orders of magnitude. You'll deliver more, move faster, and have happier customers.
- ❖ If a great team has a bad idea, they can figure out a better one. But mediocre people even with a great idea can screw it up in its execution.

- ❖ If you expect to be successful, always be interviewing, and be prepared to add quality employees quickly so you don't miss a beat.
- ❖ If you want to be a great company, you need to hire great people.
- ❖ Muitas vezes, as pessoas têm ideias interessantes para a solução de um problema, mas não entendem muito de tecnologia e pensam em contratar alguém para colocar a ideia de pé. No entanto, essa decisão costuma não dar muito certo.
- ❖ No batch of 10 people will have as big of an influence on the company as those first 10 people.
- ❖ People are really the key.
- ❖ People are the biggest resource.
- ❖ People make all the difference in the world.
- ❖ Rather than letting your inner superhero sneak in, it may be best to tap a team that you can trust to help you take on all that you want to accomplish with your new venture.
- ❖ Sem time, sua empresa será nada mais do que uma bela ideia no papel.
- ❖ Será melhor para a empresa que você maximize seu time, em vez de fazer tudo sozinho
- ❖ Surround yourself with the best people you can. Choose people you can learn from and who fit the culture you want to build. Great teams are almost unstoppable
- ❖ The more well-formed the startup team is, the greater the chances of success.
- ❖ The team is a key factor in a company's potential success.
- ❖ Um dos maiores desafios de quem inicia uma empresa é construir uma equipe excelente.
- ❖ Um líder tem de estar atrás de gente competente o tempo todo.
- ❖ Um time bom consegue transformar até uma ideia ruim numa ideia boa, pivotando até achar um modelo escalável e replicável.
- ❖ Uma boa ideia nas mãos de um time medíocre provavelmente não passará de uma boa ideia.
- ❖ Uma ideia ruim executada por um bom time eventualmente se transformará em uma boa ideia.

- ❖ Unfortunately, the cost of getting an early hire wrong is really high. In fact, one bad hire can kill a young startup.
- ❖ Without the right people, getting funding for your startup will be particularly difficult, as it is seen as the single most important factor in a company's success or failure.
- ❖ You have to really have good people. If you have a good team, you are halfway there.
- ❖ You need to have the ability to form a team around you with good people.
 - 1.1.1.3 Durante o processo de contratação
- ❖ A specific tactical thing to do, for the first 10 people, is to work with them as much as you can before committing to hire them.
- ❖ Be very, very transparent on why you think it's a great idea, but you lay out in gory detail why it's going to be hard. And then the right people select in or they select out of that opportunity.
- ❖ Before recruiting a friend, have a conversation about the ground rules in order to preserve your friendship.
- ❖ Building an effective team takes time and thought. And without a really good team, it will be harder to execute on your ideas and grow your startup. So don't rush the process.
- ❖ Conduct an intense interview process.
- ❖ Could be a hard time interviewing candidates who had decades more experience than you
- ❖ Entrevistem os candidatos por profissionais de áreas distintas. Essa atitude gera pluralidade de opiniões e amplia as chances de que alguém note algo relevante que poderia ser negligenciado.
- ❖ Every semi-intelligent person comes into an interview with a prepared script. Be prepared to overcome it
- ❖ Get creative in the interview process
- ❖ Get to know the applicant as a person. What are their aspirations? What's their working style? How do they like to be recognized? Do they really prefer being in total silence? Are they a morning person or night person? Knowing those things demonstrates that you care about them individually and collectively.

- ❖ Have a great elevator pitch, not just for investors but because everyone that you run into right now is six months to a year down the road to being a recruit. It's going to take a very long time to recruit people, so getting people consistently excited about what you are doing will pay back later.
- ❖ Have the candidate work on a project in lieu of an interview. But if you've decided on conducting traditional interviews, then you should at least ask about projects that people have worked on in the past.
- ❖ Note that your hiring process may cause other early employees to be uprooted or to expect a promotion to the head of their department. Avoid this if it's at the expense of finding someone else who is more experienced.
- ❖ Referencing people is really important. Referencing people is just what it sounds like – asking people with experience for their honest opinion. We are trying not to validate if they told the truth on their resumes because we assume they told the truth.
- ❖ The first rule of “giving good interview” is to stop talking and open your ears.
- ❖ The ideal way to handle that situation [of intervening in someone's job] is just to explain your reasoning as best you can, so it doesn't seem like you're throwing your authority around just for the sake of it.
- ❖ To separate the good hires, offer people a one-week training. After they've finished, pay them with an additional bonus if they quit right on the spot. It may seem like a ludicrous way to operate a company, but it's effective at weeding out the people who are just in it for the money.
- ❖ Três parâmetros que ajudam a entender se o candidato é, ou não, uma boa opção: 1 - Inteligência / Capacidade de Aprendizagem 2 - Commitment / Engajamento com alguma causa 3 - Independência
- ❖ Uma entrevista não deveria ser diferente de um primeiro encontro, pois trata-se de deixar a outra pessoa totalmente à vontade e extrair as informações relevantes aos poucos, com naturalidade.
- ❖ When hiring, contact the candidate's references and ask questions like: Is this person in the top 5% of people you've ever worked with? What specifically did they do? Would you hire them again? Why aren't you trying to hire them again?

- ❖ When you're recruiting, don't even hear the first "no" that somebody says. When they say no, that's the challenge, that's when the tough part begins.
 - 1.1.1.4 Como encontrar talentos
- ❖ A little trick of the trade to finding your barrels is watching whose desk people are going to often. Chances are that person is someone in the office who is trustworthy, knowledgeable, and informative, so they could be a potential barrel.
- ❖ A way to know if someone is great is the question: "Is this person the best out of all of their friends at what they do?" A better way to think about it is, "Is this the best engineer this engineer knows?"
- ❖ At first time, recruit a group of people you have worked with before, so you don't have to get past the trust issue.
- ❖ Busque pessoas com perfil de "esperteza das ruas". Afinal, eles querem fazer acontecer. E é disso que a gente precisa.
- ❖ Caso não possa contratar um programador por período integral, busque por freelancers. Há ferramentas/empresas que ajudam nesse processo.
- ❖ I know that may sound cold, but don't be limited by the current talent on your roster. You can always get better.
- ❖ If your technology is cool, it will attract the brightest people. If you go back in history and you look at all the different phases of technology evolution, you find there are certain things that are in vogue that attract very bright people.
- ❖ In the first 20 hires, look for people that you already know.
- ❖ It's hard to identify talent, but great people don't look for jobs, great people are sold on jobs. And if they're sold they're going to say no at first. You have to win them over.
- ❖ Locate your company next to a university, because you need to draw talent to grow.
- ❖ Para você achar gente boa, tem de conversar com muitas pessoas.
- ❖ Show a ambitious vision for attract people for work
- ❖ Talent attracts talent.
- ❖ The really good people are doing something else, so if you want (to hire) them you have to go seek them out instead of expecting that they are going to seek you out.

- ❖ There is no wrong place to find people (hires).
- ❖ To get strong co-op students, you have to start early because, by the second year, you've lost them already to some other company.
- ❖ Uma maneira interessante de conseguir pessoas para formar seu time é frequentar eventos, palestras e feiras da área em que atua o profissional que você busca.
- ❖ You have to enjoy working with your group of people, because you will spend very long hours with them.
 - 1.1.1.5 Quem contratar
- ❖ A good team is a happy team; so hire people who are qualified, but also seem likeable.
- ❖ Ao internacionalizar, a vantagem de contratar alguém local é que essa pessoa já entende a cultura, os códigos que regem o dia a dia daquela sociedade e, portanto, sabe liderar melhor naquele contexto.
- ❖ As you start to build a team, focus on interviewing potential hires based on their intentions and their work ethic. Be honest and transparent about your vision of the company and expect the same from them.
- ❖ Contrate as pessoas na hora certa, quando elas estão realmente prontas
- ❖ Contrate profissionais que demonstrem habilidades de liderança e competência para desenvolver outras pessoas.
- ❖ Don't hire friends, because odds are that eventually you're going to get burned and feelings will get hurt.
- ❖ Don't hire your friends. If you bring friends onboard, your loyalty to your pals will inevitably cloud your judgment and come back to haunt you.
- ❖ Experience is not always a reliable factor. Experience matters when you're hiring someone to manage a large part of your organization. But for your early hires, consider their aptitude and their belief in your mission instead.
- ❖ Financial planning and analysis is a hire that people usually think about way too late in the game.
- ❖ For your first 10 people, look for people who are very genuine and straight, that are intellectually honest with how they approach problems and that care a great deal (it's offensive to them when something is just a little off). There are

a lot of people who are really excited about tons of things. Only some of those are excited about completing things.

- ❖ For your first hires you have to think like a value investor. You're looking for the human capital that's significantly valued by the market. You probably shouldn't look to hire your friends from Facebook and Google, or whatever. They are already discovered. They are probably harder to convince.
- ❖ For your first hires you want someone who wants to build something great. And they aren't arrogant about it, but they want to take a risk and build something bigger than themselves.
- ❖ Hire people who know how your service works and they have to have used it. They may not be a lifelong user, and that's great. You can ask: "what is the barrier that is preventing you from using it? Come join, we will move that barrier. Help us get closer to that vision."
- ❖ Hiring people who are passionate about your product is a great way to find people.
- ❖ If people are joining your startup because they want all the certainty of Google and the perks of working in a small startup with more email transparency, then that's a really negative sign.
- ❖ In a startup, you're on this mission together. Everyone has to feel that, and you have to hire people who are willing to believe in something they are trying to accomplish.
- ❖ In the 1, you have to hire people who are going to be productive. They have to be able to work immediately. After two or three years, you can look for potential that will unfold in future.
- ❖ Look for people that you want to work with and you think are talented.
- ❖ Look for people who work hard, have high integrity, and a low ego. Also, look for people who are creative, super curious, which means they have all of these interests.
- ❖ Não importa quão competente um profissional seja, se ele não se der bem com o time, não terá lugar.
- ❖ Os candidato devem ter as competências comportamentais necessárias para determinada função.

- ❖ Para recrutar um candidato o importante é a capacidade de execução diante das funções que terá de exercer no dia a dia.
- ❖ Prefira pessoas inteligentes e capazes de aprender rápido a pessoas experientes que não conseguem se desenvolver na velocidade necessária para participar de uma start-up
- ❖ Quando você preenche uma vaga com um candidato que não atende aos requisitos, perde tempo e dinheiro.
- ❖ Some of the key qualities to look for in a potential hire are: good communication skills, risk-taking attitude and determination.
- ❖ Tenha em seu time um executivo que saiba escalar.
- ❖ The best source for hiring by far is people that you already know and people that other employees in the company already know.
- ❖ There are three things to ask yourself about a potential hire. If the answer to all three is “yes,” then chances are you won’t regret your hire: Are they smart? Do they get things done? Do I want to spend a lot of time around them?
- ❖ Try to hire people that you’re comfortable hanging out with in a social situation, and who you’d be comfortable reporting to if the roles were reversed.
- ❖ When you first hire people, hire people that are more like yourselves.
- ❖ When you’re first starting your hiring process, you want to look for barrels instead of ammunition. A barrel can take an idea from conception all the way to shipping and bring people with them.
- ❖ With executives in senior positions, you have people with more experience to take the reins in areas where you and your team may not be extremely proficient. Also, they become the people that employees report to instead of you.
- ❖ Work with people who seem likeable
- ❖ Work with people you like and respect.
- ❖ You can have the smartest engineer in the world but if they don’t believe the mission, they are not going to pour their heart and soul into it.
- ❖ You need a communications pro.
- ❖ You only hire people who use your product religiously every day.
- ❖ Your employees play a huge part in defining your company. That’s why you need to hire people who believe in your startup as much as you do.

- 1.1.1.6 Manter pessoas

- ❖ [When hiring people,] you may ask them if they would take the job even if they had only one year left to live. This question alone is enough to weed out the people who don't really possess the values you're looking for.
- ❖ As a relatively inexperienced founder, you will never 100% know who the really good people are until you work with folks.
- ❖ Ask people you interview where else they are interviewing. If they list seven companies that have nothing to do with each other, except they are at the same stage (these people say they love the stage of discovery), that's a sign they are probably not being authentic, which you care about. And those folks, when things get hard, they won't stick it out and work through it, because they were really signing up for an experience, not for achieving a goal.
- ❖ Barrels require the least amount of red ink and will bring the most initiative and resourcefulness to the table, so make sure they're appreciated.
- ❖ Before hiring anyone, it's important that the founders write down a list of the values that they want every employee to have, because if they don't, they won't get hired.
- ❖ Companies that treat employees like they're a community and a family, and everyone cares about everyone else, make employees want to stay there for life.
- ❖ Construa uma equipe excelente pensando no longo prazo.
- ❖ Don't be overly cheap in payment. If you miss the opportunity to hire a good person, you don't know when you'll have another one.
- ❖ É ilusão achar que terá uma equipe e uma empresa de sucesso sem abrir mão de grande parte do seu negócio. Se necessário use equity para remunerar seus primeiros funcionários e sócios.
- ❖ Encontre outra maneira de recompensar as pessoas, mas não dê uma promoção que ela não merece
- ❖ Estabeleça conversas nas quais o outro tende a ficar totalmente à vontade, não entrevistas tradicionais de emprego com perguntas como quais são os pontos fortes e fracos do candidato.
- ❖ Getting the first hire right really matter. You are not just hiring to build the next resources, but to attract a lot of people like her

- ❖ Having a plan may help you recruit new employees to your startup as well. It's simply better to have one, even if it's minimal.
- ❖ Ideally, you want to cultivate a lineup of profitable, happy vendors.
- ❖ If you have built a strong culture as all the companies up here are trying to, it's going to take some adapting from the person.
- ❖ If you wanted to learn how to interview a candidate, the obvious place to go would be another executive. But the better place to go would be a reporter.
- ❖ Invista seu tempo na contratação, pois o custo financeiro e emocional de uma contratação errada é altíssimo.
- ❖ It turns out you shouldn't tell your employees they're fucking up every day, unless you want them all to leave, because they will.
- ❖ It's a big no-no when companies don't interview for culture fit.
- ❖ It's better to give your employees more equity than your investors, because employees will only add more value over time.
- ❖ It's important to sit down with early employees and talk with them about where they see their future at the company and decide on what you can both do to navigate that.
- ❖ Learn to respect and appreciate other people's skill sets, because you are going to need other people if you do start a company and you are a technologist.
- ❖ Mantenha recursos humanos nos quais você acredite
- ❖ Na entrevista, faça perguntas que as pessoas não esperam e não tenham treinado para isso, assim você terá uma resposta verdadeira
- ❖ No smart person you are hiring thinks you have a crystal ball into the future that only you have and that joining is a guaranteed thing. And, in fact, if you are telling them that and they select in, maybe you shouldn't be hiring them because they didn't pass a basic intelligence test of certainty and the future.
- ❖ Para que a sua empresa dê certo e para atrair gente realmente boa, desapegue de suas ações
- ❖ Promoting someone who was a good employee in a lesser role to incompetence is one of the worst mistakes you can make. You're killing two jobs with one bad move!

- ❖ To evaluate a person's dimensions, when asking for reference, ask if this person is on the top 1% of the people you worked with, the top 5%, the top 10%?
- ❖ Todo mundo fica incomodado em entrevistas de emprego
- ❖ When it comes to attracting and maintaining talent, it doesn't hurt to offer generous equity.
- ❖ When thinking about human resources, take into account being generous with equity. You should think about the fact that for the next 10 years, you're going to be giving out 3-5 percent of the company every year because you just get bigger and bigger. So the individual grants gets smaller but in actuality it's a lot of stock ... If you value your people, you should be doing this.
- ❖ When you need to hire a team, the process shouldn't be rushed.
- ❖ With retention, the goal is to ensure that your employees are happy and feel valued. That means that first-time CEOs need to learn management skills.
- ❖ You need something stronger than greed pulling people together.
- ❖ Your early hires will be the most important, so make sure that you know the must-ask questions to avoid any missteps.
- ❖ Your work is not done after you hire your employees; now you need to retain them. And that can actually involve more work than the hiring process.
 - 1.1.2 Sócios
 - 1.1.2.1 Processo de encontrar sócios
- ❖ Keep in mind that when we talk about founding teams, that doesn't mean that the group has to magically form around an idea for the company at a point in time.
- ❖ O início da sociedade é parecido com o começo de um namoro. Essa cegueira inicial pode se transformar num tormento e prejudicar a companhia.
- ❖ Regarding the founders' salary, the advice is to make this conversation mechanical. Start by making the equity conversation through the sweat and separating from the value the founder brings to the company through his skills and experience.
- ❖ Se sua equipe seguir o caminho de igual % societária porque parece mais fácil, então isso pode ser um sinal de que sua equipe não é capaz de discutir

questões difíceis - uma grande bandeira vermelha para o sucesso futuro de seu empresa.

- ❖ When trying to build your founding team, slow down and choose wisely. You can avoid having to navigate and go through an unfortunate situation where you picked the wrong co-founder quickly.

- 1.1.2.2 Necessidade de sócios

- ❖ A co-founder is a peer with whom you can debate the problems and challenges in the business. Co-founders are people you believe are required for the company to succeed
- ❖ É difícil chegar ao sucesso sozinho.
- ❖ É muito difícil começar a start-up sem um sócio.
- ❖ Finding the right co-founders can speed up yours enormously. You'll discover pesky issues faster, you'll get more work done, and you'll feed the energy and alignment that each of you has.
- ❖ No começo, o grande desafio é encontrar os sócios.
- ❖ Often, the difference between winning and losing in the startup world can be traced directly back to the founding team, which is the foundation of most successful ventures.
- ❖ Startups that have multiple founders with a variety of additive skills have a higher chance of success than those with just one founder
- ❖ Try to have a good cofounder. It's all about people, and, if you are doing it completely alone, it's really hard.
- ❖ You have to have a really strong cofounder. Someone you can rely on in a very fundamental way.

- 1.1.2.3 O que buscar em sócios

- ❖ A founder must have the ability to be a good speaker and a good listener; be a believer in the company and its direction and be accepting of negative feedback.
- ❖ Be and get partners who have skin in the game.
- ❖ Different kinds of businesses require founders with different primary strengths
- ❖ Entrepreneurial superpowers aren't real. To be a great founder, you need insight — not a cape.
- ❖ Escolhas sócios que se encantem e que também darão a vida por sua ideia.

- ❖ Great cofounders are willing, capable, and enthusiastic about starting something —it sounds like a good idea to them, as opposed to something they're scared of.
- ❖ It also takes courage, humility and vulnerability to form a great founding team
- ❖ Join someone who's ideas generally get bigger, not smaller, and keep developing each other's ideas
- ❖ Look for a successor who shares the same vision or values.
- ❖ The founders may be different from each other, but they should use this to their advantage, seeking leadership roles suited to their own strengths.
- ❖ Try to avoid picking a team that will lead to a “messy divorce”. Those are usually fatal.
- ❖ When you cofound something, you've got to have people that have a similar kind of perspective on where you're going to take the thing. Otherwise you're just locking horns all the time.
 - 1.1.2.4 Criação e Manutenção da sociedade
- ❖ 80% das falências de startups acontecem por brigas entre os sócios.
- ❖ About potentially damaging your relationship with your co-founders: Get over it! . That's the smart thing to do for the company, and it's not personal.
- ❖ Choosing your co-founders wisely and then working with them to build a strong and solid relationship between the founders is critical.
- ❖ Co-founder relationships are among the most important in the entire company.
- ❖ Debate with your founders without taking it personally. Making problems personal gets in the way of your ability to solve the problem or communicate clearly.
- ❖ Especially with four or more founders, if you're not careful, you end up with such a small portion of the company.
- ❖ Founders need [to vest] to be incentivized to keep working on their startup.
- ❖ Grande parte dos casos de fracasso prematuro vem de brigas societárias!
- ❖ If you have a strong friendship you don't have to think, “Do you get 35 percent and I get 65 percent? How are we going to do this?”. So many things are just 50/50.
- ❖ If your partners' commitment is different, less than yours, you can have real problems when things take longer than you expect.

- ❖ Keep in mind that there is no perfect method for allocating equity to the co-founding team. The final decision is based on each person's value in the startup context.
- ❖ Personal motivations can eventually cause serious friction between you and your co-founders. You don't have to have the same goals, but you do need to know and respect everyone's position and point of view.
- ❖ Resist the urge to give a disproportionate amount of stock to the founder who is credited with coming up with the idea for the company.
- ❖ Take time to build the relationship between you and your co-founders, and it will pay significant dividends.
- ❖ The advantage of being friends, and not just business associates, is that a lot of the structure of the deals together is based on friendship and not on other things. Because you like each other and have a relationship, you're able to keep that from messing up the business.
- ❖ The number one cause of early death for startups is co-founder blowups. But for some reason, a lot of people treat choosing their co-founder with even less importance than hiring. Don't do this!
- ❖ The worst thing that can happen to a startup is if the founding team—or the people who are leading the thing—do not get along. And it's deadly when they don't get along in front of the troops.
- ❖ To investors, disproportionate stock allocation can make your company seem flighty, dishonest, or even self-indulgent. All in all, it just looks like your founders are not in sync with each other.
- ❖ When considering equity allocation, execution has way more value than the idea. While ideas are important, no one's going to buy one.
- ❖ You and your cofounders have got to respect each other. You've got to have cordial relationships. You've got to be decent people.
- ❖ You and your cofounders must have a synchronized view of the world, you have to agree on the philosophy and on the vision. Which doesn't mean you don't argue about things, that you don't have disagreements. There are many ways to get there, but if you can't agree on the vision, then obviously you're never going to agree on how to execute.

- ❖ You have to watch out for tension brewing among co-founders and you have to address it immediately.
- ❖ You should be able to have conversations and discussions about things like running the business, how to run it, the culture you want to establish, and the positions and types of people you want to hire on your team.
- 1.2 Buscar/atingir complementaridade / diversidade em recursos humanos
 - 1.2.1 (...) da equipe
- ❖ After having sufficient financial resources, the most important step is to hire people to fill the gaps in skills, abilities and other responsibilities that the founding team is too busy to complete.
- ❖ Each product will have a different development process. Make sure you have the knowledge of the initiating team to reasonably model what needs to happen.
- ❖ Forme um time com habilidades que se completem.
- ❖ Hire people who have unique characteristics, additional skills for the organization and are a strong cultural fit. Together, this group of people will be responsible to accelerate the company and optimize its success
- ❖ Hire someone with complementary qualities to deal with some difficult problems, and you will have to understand why a team is better than an individual.
- ❖ If everyone were outgoing, it would be difficult to do anything as a team. It is not only natural that some team members will be somewhat introverted; It is necessary.
- ❖ Make sure you hire with diversity in mind, primarily diversity of experiences. While it's good to hire people with an outlook that aligns with your vision, different perspectives can make for a more dynamic, indispensable team.
- ❖ Não tenha dúvida de que é preciso encontrar pessoas com competências complementares às suas para definir o sucesso ou o fracasso de uma empresa
- ❖ O primeiro passo para achar pessoas que complementem seus conhecimentos é traçar o perfil do profissional que quer encontrar.
- ❖ Products that are not inclusive may have a better design if the teams are more inclusive in their composition.

- ❖ Tenha sempre alguém que conheça de Tecnologia no seu time. Evite terceirizar essa responsabilidade.
- ❖ Tenha um olhar para a diversidade em sua equipe
- ❖ The lack of diversity in the company it's one reason for failure
- ❖ Você precisa de alguém de confiança e que seja especialista em direito societário.
- ❖ With regards to the business model, you need to consider whether you have people who know how to lead the company and build the product you are proposing, as well as the right people to market, sell, and support you.
 - 1.2.2 (...) de Sócios / Líderes
- ❖ Ache sócios que complementem seus conhecimentos. Ex: Se você não entende nada de TI, ache um sócio desta área.
- ❖ By taking advantage of the differences in founder characteristics, the best founding teams are created.
- ❖ Create a founding team, not just a founder.
- ❖ É preciso ter alguém com as competências que não são o seu forte, para fazer a empresa decolar.
- ❖ Every founder brings a variety of skills to the startup as well as different personalities, core beliefs, business networks, and, of course, energy.
- ❖ Founders don't always have successful experiences and strategies for a business, so hiring a CEO is worth considering.
- ❖ Four critical areas the founding team must cover: Leading the business; Creating a strong vision; Setting the culture; Building the startup team
- ❖ Have a cofounder so you together have a critical mass of knowledge between the two of you that neither of you have alone.
- ❖ Have a cofounder that fits together nicely in terms of your skills. You should add up to the total everything that is needed.
- ❖ Having more than one founder can make your set of skills inherently more broad, as you can also compensate for each other's weaknesses and attack a wider set of problems.
- ❖ Investing in building a founding team is thinking about a long-term partnership.
- ❖ Make sure the founding team has the skills to fill all its roles. If they can't, you should think about expanding or changing the founding team.

- ❖ Make sure you're looking for someone to be a co-founder whose skills complement your own and who can fill in the gaps that you can't.
- ❖ Para iniciar uma start-up, são necessários (geralmente) três perfis de profissionais: Vendedor; Desenvolvedor e Organizador.
- ❖ Tenha líderes com características diferentes para equilibrar a balança em pontos distintos
- ❖ We strongly advocate going the route of a founding team. You'll likely make better decisions with a diversity of opinions, get more work done faster, and have an easier time to fundraise.
- ❖ Whether it's easy to choose a leader or not, you need to have one—preferably a good one!
- ❖ With two or three founders instead of just yourself, your set of skills is inherently more broad. You can compensate for each other's weaknesses and attack a wider set of problems.
 - 1.2.3 (...) de ambos
- ❖ Get in the habit of surrounding people who are smarter and more experienced than you.
- ❖ The additional people who expand the initial founding team should fit the mold of what the founding team values and require in order to take the company to the next level.
- ❖ To increase the chances of success, surround yourself with people who have the wisdom of experience born of successes and failures.
- ❖ To make your company the best place to work, you should have a diversity committee and a corporate philanthropy committee in which the employees actually make decisions about where the money goes, not the pet projects of senior management.
- ❖ You have to feel comfortable in your own skin in terms of what you're good at and what other people are good at. Know when the shift to chief technologist is the right thing for the company.
- ❖ You want a complete startup team, so the better you understand yourself and the people around you, the better you can add the characteristics and skills the company needs to succeed.
- 1.3 Treinar / desenvolver as capacidades / produtividade da equipe existente

- 1.3.1 Motivação e acompanhamento

- ❖ A huge part of being a good manager is understanding what buttons to push to get the most out of your employees.
- ❖ A team that hasn't won in a while gets demotivated and keeps losing. So always keep momentum.
- ❖ As pessoas querem trabalhar por algo maior.
- ❖ Avalie seu time pelo presente e não por uma hipótese de futuro.
- ❖ Be careful if the perfection is burning people out and take down them
- ❖ Don't tell your employees that you're running low if you can keep the company going a little bit longer, because unless you are really hitting a wall, you don't want people to be in panic.
- ❖ From everything high level of how you are doing at your job to minor cultural issues, the more feedback you give them, the better they will do.
- ❖ Get new employees up and running quickly to do the work. That is how you are going to find the problems, it is how progress is measured in the real work they are doing.
- ❖ Giving simple and frequent feedback for employees is a good way to monitor for burnout.
- ❖ Growth and momentum fuel startups.
- ❖ Here's a good rule to manage by: people do what's inspected of them, not what's expected of them.
- ❖ It's better to train people and have them eventually leave than not train them and have them stay!
- ❖ Let people make mistakes and learn, unless the consequences are dramatic and you have extremely high conviction that you are right.
- ❖ Managing people and motivating teams requires a very different skill; it's not something that you can do by the seat of the pants.
- ❖ Momentum and growth are the lifeblood of startups.
- ❖ Motivation concerns deep psychological factors. You can't motivate people, but you can create an environment that makes it easier for them to motivate themselves.
- ❖ Team building is not all forest retreats and happy hours. It's an exercise in building a better company every single day.

- ❖ There is no blueprint for success, but you have to find out how to communicate with and motivate each individual.
- ❖ Train your employees to cut the small talk in meetings and refrain from equivocating every issue on the agenda.
- ❖ Um CEO deve estar sempre buscando “gente boa” para formar seu time e motivando quem já faz parte da equipe.
- ❖ What to feed your employees can have a huge impact on the culture and productivity of your business.
- ❖ You have to instill quality-control practices into everything you do, and that goes for managing your employees.
- ❖ You have to train them—then check in with them frequently to make sure they’re doing a great job. You have to stay on top of them until you can trust them to do the job themselves, and then you still need to check up on them!
- ❖ Your employees may not like what you have to say—but they will thank you for being honest with them and giving them a roadmap to getting a later promotion they will truly deserve.
 - 1.3.2 Estímulo à criatividade / inovação
- ❖ Adote a cultura da argumentação e da democratização de opiniões.
- ❖ Create an environment with many people who are open to the kind of unusual ideas.
- ❖ Desenvolva um time com liberdade apenas para explorar e testar mais e mais ideias
- ❖ Einstein diria que maluco é aquele que espera um resultado diferente em diferentes experiências ao executar um processo idêntico.
- ❖ If you ask someone to take a risk handing them a challenge, it shouldn’t be one way through the door if they don’t succeed. Otherwise it creates fear to give it a shot.
- ❖ In order to keep a level of startup culture, you could sort of subdivide, and you make smaller units and you give them a lot of power and responsibility. You let them make it or break it.
- ❖ Mantenha um ambiente criativo e seguro para que as pessoas se sintam livres para criar
- ❖ Openness leads people to aspire to do more.

- ❖ Quer um resultado diferente? Então tente algo diferente.
- ❖ Tenha um time interno que se dedique integralmente ao produto e entenda a dor do cliente
- ❖ Treat your team as an equal, because a number of great ideas can come from people with no credentials or background.
 - 1.3.3 Produtividade da equipe
- ❖ As you gradually find out what role each employee fits, you'll not only ensure that you're getting the full benefits out of your employees, but they'll also feel more useful.
- ❖ Companies can do really well if you challenge them with these big, crazy goals.
- ❖ De nada adianta um colaborador muito inteligente, mas preguiçoso, que não entrega.
- ❖ Defina o que cada um fará por suas aptidões e facilidades
- ❖ Do the Myers-Briggs test for understand the most different from anyone else on the team and the general composition of the team. That is very important to lay the groundwork for strategy
- ❖ Don't rush the process of building an effective team.
- ❖ Every startup needs a detailed list of the goals it is trying to achieve. With that clear you can break them down further into specific tasks.
- ❖ Everyone has a breaking point from CEOs to interns, and the point where they break is the level they should be at or the role they should fulfill because it's the one that really pushes them.
- ❖ Everyone on your team should do customer support.
- ❖ In addition to ensuring that everyone is clear on the company's values—as written up by you, the founder—you need to provide a roadmap.
- ❖ Incorporating specific roles and responsibilities, including operational and cultural leadership, vision and direction, and building a large, extended team with passion and pragmatism are powerful
- ❖ Most people will solve problems that they understand how to solve. Roughly speaking, they will solve B+ problems instead of A+ problems (problems of high impact for your company, but they are difficult).

- ❖ Ofereça maneiras para que os funcionários possam construir um senso pessoal de propósito que, em última análise, ajuda a construir uma força de trabalho mais engajada
- ❖ People often equate more people with higher horsepower. But in fact, having more people can actually get in the way of getting more work done.
- ❖ Quanto maior a experiência da equipe e sua aderência ao desafio sendo perseguido, maior o sucesso.
- ❖ So it may seem like this glorious job you thought you had is more like running around being a TaskRabbit for people. But it is to take things off their plate that are a distraction so they can be high-performance machines.
- ❖ The network is very useful, but the potential has to be you and the company
- ❖ The reason companies become unproductive is people are either not on the same page Or they're actively working against each other, which is obviously worse.
- ❖ To focus in on the A+ problems, each person should tackle one single thing, and they don't move on from it until it's complete. Keep in mind that the fewer tasks a person has to tackle, the more accountable they are for one thing and the more attention they have to give to it.
- ❖ To keep up momentum, a big focus of your productivity has to be product, not process. That should be the core of your meetings, which you should be having with your management team once a week, plus all-hands meetings once a month.
- ❖ Uma pequena equipe (equipe mínima viável) pode ser uma excelente equipe
- ❖ Vision is a critical skill for the team to have.
- ❖ Vision is a critical skill for the team to have. It's not critical that everyone has it individually.
- ❖ When people think of Human Resources, they usually think of the cheesy, overbearing characters they see on TV. But in real life, this position can be a huge asset for your team and allow you to speed up your performance.
- ❖ When you can't ask them to work harder, ask to "massively up-level their thinking".
- ❖ With the ability to execute, coupled with a clear vision, your team can be unstoppable.

- ❖ You don't need to make an early effort to focus on productivity because small teams are naturally more productive. But as your team grows, this will become a priority.
- ❖ You just never know when an employee will leave your company or stop doing great work.
- ❖ You should construct a very high-performance company, that almost nobody really has to worry about.
 - 1.3.4 Papel da Liderança
- ❖ The fact that the team can't agree on a leader is a bright red flag about its ability to make difficult decisions.
- ❖ Crie o senso de dono e enraíze em cada um dos seus funcionários.
- ❖ Desenvolva a capacidade de executar as suas ideias e de fazer as coisas acontecerem.
- ❖ Have true alignments, that means checking your egos, being open and honest about where you really are.
- ❖ O CEO é responsável por quaisquer que sejam os resultados atingidos e as crises enfrentadas.
- ❖ O dono da empresa é sempre o responsável pela qualidade da equipe que está sendo formada
- ❖ People don't exactly come out of the womb being good at management or at leadership. And being able to develop that in people and helping people progress as they spend a number of years at the company is important.
- ❖ Saiba lidar com seus funcionários e qual atitude deve ser tomada para extrair o melhor deles
- ❖ Try to make every single manager get on the support lines and listen to customers, no matter what function they are in.
- 1.4 Desenvolver / nutrir missão, cultura e/ou valores
 - 1.4.1 Importância
 - 1.4.1.1 Benefícios
- ❖ A common fixation among Silicon Valley start-ups an obsessive focus on the culture
- ❖ A missão vem antes de qualquer coisa na empresa

- ❖ All employees should have the same answer to the question regarding what the company's top three goals are right now. Unfortunately this isn't usually the case.
- ❖ As you hire more employees, it becomes even more important to have your mission clearly stated.
- ❖ Desenvolva e promova as pessoas em uma cultura coesa que visa à solução de problemas.
- ❖ Everyone on your team has to have the passion and initiative that you have in order to make your business a success.
- ❖ Everything works better when everyone is working toward the same goal and operating by the same set of values.
- ❖ If you break the culture, you break the machine that makes your products
- ❖ If you're going to be in it to see your idea through to success, it's essential that you seriously mull it over and nail down your mission.
- ❖ If your foundation is misaligned or doesn't work collectively on company priorities or direction, then your company will be dysfunctional.
- ❖ In accomplishing the success of your company, every decision you make has to benefit the entirety of your mission, even at times when most people would have opted for the other way.
- ❖ In every place your company exists, it should look, sound, and feel like it's coming from the same person.
- ❖ It is essential to have the right culture before the team expands beyond the founders.
- ❖ It's impossible to pursue your company's destiny if you don't have a good culture.
- ❖ When your team is making decisions about how they need to operate, your core principles will be their guide.
- ❖ You should build a strong mission and a set of defined "core values"
 - 1.4.1.2 Orientações Gerais
- ❖ A clearly-defined company culture provides three things: 1. Trust. People like to know what type of company they're committing to. As a founder, gives confidence about hiring decisions based on shared values. 2. Guidance. It'll

help you figure out what to do and what not to do. 3. Support. It'll help you know which employees to retain.

- ❖ A framed culture can help smooth things over when there are internal near-disasters
- ❖ Company's core values are critical in helping a company define the kind of people it wants to bring in.
- ❖ Culture guides the team in their everyday work. It's the foundation on which people make decisions and take actions
- ❖ Establish corporate values that are a bit of a jab at a lot of the other companies, who kind of exploit the users to some extent.
- ❖ Establish your company's voice and making sure that it's understood throughout your team. Then, with this voice in place, your output will be even stronger, more focused, and more determined.
- ❖ Find a mission you are incredibly passionate about - better yet, obsessed - then it will become the fire you need to give startup a real chance for success
- ❖ If everyone really believes in the company mission, has really good access to information and has a good picture of the current state of the company, will help massively to work productively together.
- ❖ In organizations (or even in a society) where culture is weak, you need an abundance of heavy, precise rules and processes.
- ❖ Once you define your company culture, you'll always be using it as a guide for business decisions. This provides you with stability to fall back on because it becomes a way to align people on values that matter to the company.
- ❖ The benefit of a strong company culture is that it makes it that much easier to weed out the bad hires from the good.
- ❖ The best companies are mission-oriented. With a solid mission in place, you'll get a more motivated team that will rally around you.
- ❖ The company's culture makes a lot of difference, it will often lead your team in difficult times. Hire people who adapt about the business culture.
- ❖ The stronger the culture, the less corporate process a company needs.
- ❖ The stronger the culture, the less need there would be for formal rules and processes. And so, the better the conditions for innovation.

- ❖ When the culture is strong, you can trust everyone to do the right thing. People can be independent and autonomous. They can be entrepreneurial.
 - 1.4.2 Como fazer
 - 1.4.2.1 Papel dos fundadores
- ❖ A company's culture begins with the founding team and leaders of the company. The definition of that culture is based on the values of those people.
- ❖ Companies are built in the image of their founders and 80 percent of a company's culture will be defined by its central leaders.
- ❖ Companies are just the people that make them up.
- ❖ Companies take their shape based on the personality characteristics and human interaction characteristics of the founders.
- ❖ Culture comes from the founders' core beliefs, how they act and how they treat people.
- ❖ Defend the company's mission relentlessly
- ❖ If you're taking team performance into consideration (and you should), then you'll need to spend more time ruminating on your company's values.
- ❖ Keep in mind the difference between doing something as an individual and doing it on behalf of the company.
- ❖ Never say to people that you are doing it for the money. Don't do it for the money.
- ❖ Spread a behavior through the rest of the company that people can look to the leaders for how to behave and be candid in the feedbacks
- ❖ Startups tend to reflect the personalities and interests of their founders.
- ❖ The attitude of the company distills from the top.
- ❖ The CEO needs to rally the team in the direction of the team's collective vision for the future.
- ❖ The company's culture reflects who the founders really are, their emotional styles and how they act every day. Align the culture with your team.
- ❖ The culture will primarily mirror the founders and the founders' beliefs.
- ❖ The startup culture will specifically grow from the actions and reactions that the founding team has, as well as how to treat people, how they communicate and how they conduct their business.
- ❖ Whatever the founders do becomes the culture.

- ❖ You, as the founder, get to basically write the law.
 - 1.4.2.2 Construção / Implementação
- ❖ After defining the culture, your actions will be observed, processes and your business must be consistent with the created culture. This is the hardest part.
- ❖ As it heads toward an IPO, the company will be forced to reconcile how it can still maintain its original sense of purpose while managing pressure from large institutional investors whom it will not be able to hand-select.
- ❖ Company culture is like fitness. Wishing to be in shape won't make it happen. You have to make it part of your routine every day.
- ❖ Core values cannot be negotiable, they must be seen through your team's actions, and flow naturally.
- ❖ Creating a culture doesn't happen by sitting in a room and deciding what the company will be like.
- ❖ If your list of core values is looking a little long, that's not a bad thing. It may take some time to get your list down to a decent size.
- ❖ In creating the company culture it is suggested that your culture be a mix between who you are as a founder and the type of business you are building.
- ❖ It's easy to say that you want to be this and do that. But actually investigating what that means and what it looks like is an entirely different story. Delving deeper into the connotations of those values takes time, effort, and patience.
- ❖ It's important to keep in mind that the values must align with your company mission and be uniquely tied to that mission.
- ❖ Learn about the kind of culture that you want to create in your own company based on the positive and negative aspects that you witness other companies' leaders.
- ❖ Make a list of companies whose cultures you want to emulate.
- ❖ Once you have a clear definition of your company culture, you need to make it the cornerstone of your business decisions, especially hiring.
- ❖ One thing that can help scale the company culture is to make sure the company remains transparent as it adjusts to its new size.
- ❖ Some dimensions you should think of when building your company culture are: Who do you hire? What those people value? What do you do every day?

Why do you do it? What do you choose to communicate? How do you choose to celebrate? and What do you choose to punish?

- ❖ The way to not fuck up the company culture is both by making it a top priority and—naturally—by designing it.
- ❖ There is a very delicate balance in scaling growth while preserving companys' mission
- ❖ Think of all the things you want your company to do. What's keeping you from reaching those goals? Come up with solutions to those problems and make them part of your company culture daily habit.
- ❖ Think of culture as a framework for how you want someone from the company to do the job, make decisions and behave without having to be told
- ❖ Think of your culture as a blend of core values, core principles and your business philosophies.
- ❖ When choosing between the options about employee equity, you have to decide how you want to run your company culture. It's critical to think it through from everybody's perspective because when push comes to shove ... that's going to change the outcome of your company.
- ❖ When it comes to employees asking for raises, you have to be formal to save your own company culture.
- ❖ You need to think about culture – from the interview process, to performance reviews, to making sure that it's a daily habit. You get a lot further with making a great culture.
- 1.5 Estilo de gestão (específico aos recursos humanos)
 - 1.5.1 Autonomia ou controle?
- ❖ [Give employees their resources because] when employees come up with their own initiatives, they're more passionate about them, they're being more resourceful and hopefully eliminating some work for you.
- ❖ As a CEO, you have to be aware that, by default, you're going to be a bad manager. You need to overcompensate for that with giving employees autonomy, mastery, and purpose.
- ❖ Delegate a todos na empresa a tarefa de recrutar gente boa, assim eles se sentirão responsáveis em construir um bom time e motivados.

- ❖ Divida com o time o poder de decisão sobre a contratação de um novo profissional.
- ❖ Do WIT (Whatever It Takes) to succeed— doesn't mean you should try to do everything yourself. Sure, it's a great philosophy when you're in startup mode, but if the team you built starts kicking butt and becomes a perennial powerhouse, you don't have to keep carrying the team.
- ❖ Don't micromanage. Let people have small areas of responsibility. This will actually push them to work harder.
- ❖ Founders can have a habit of extreme leading by example. This can lead you to take over jobs you should be delegating.
- ❖ Get out of your comfort zone and delegate
- ❖ I know it's hard to delegate if you're used to scoring fifty points a game, but you need to learn to trust your teammates and delegate.
- ❖ In a large, well-structured organization, a junior employee would hardly be trusted for critical decisions and work. But the same idea in a startup can be a huge success.
- ❖ In fact, not only do you need to do both [delegate and do it yourself], you need to sometimes do one at 100% and the other at 100%.
- ❖ It's really hard to predict if people will succeed unless you give them a shot. So give as many people a shot as possible.
- ❖ Ninguém deve acreditar que é um super-herói. É preciso dividir responsabilidades e se cercar de pessoas com competências complementares às suas.
- ❖ One of the benefits of working at a startup is you can be handed a challenge no one else would be crazy enough to let you take on.
- ❖ Team dysfunction happens because of a lack of trust and a fear of commitment. If people move past their fear of commitment, then the next thing that goes wrong is a lack of accountability. Without that accountability, you won't get any results.
- ❖ The writers start the work from scratch and send it up the chain of command to the editors. As a founder, you should definitely be an editor, and have some processes in place to make sure your output is intelligent, clear, and consistent.

- ❖ When you're just powering through the first 12-24 months of your company, it's fine if everyone reports to the founder. But once you get an office and your company starts to expand you're going to have to create a new management structure. The good news is that the best ones are simple.
- ❖ Within the writer/editor framework, writers do most of the work, so make sure you stay delegating and editing.
- ❖ You can't expect every employee is going to be a self-starter who does awesome work on his or her own.
- ❖ You have to strike the right balance between autonomy and control to get it right.
- ❖ You just have to learn when it's good to delegate and when it isn't, but you'll have to do both.
- ❖ You've just hired an amazing team, right? Then trust your instincts, and let your employees do the jobs that you hired them to do.
 - 1.5.2 Relacionamento e comunicação com empregados
- ❖ As a founder, you need to lead and be vocal, but at the same time, you need to listen and follow.
- ❖ Ask people, in meetings and individually, "What's the bad news I need to hear?"
- ❖ Crie símbolos e/ou metáforas que tornem mais simples a comunicação sobre notícias ruins, difíceis ou que geralmente não se tenha coragem de dizer
- ❖ Don't bother your stakeholders outside business hours
- ❖ Don't let loyalty cloud your judgment
- ❖ Have the ability to speak clearly, openly and directly with the rest of the startup team and beyond.
- ❖ If you want to be great at managing employees, don't let loyalty cloud your judgment.
- ❖ It's important that you enjoy working with your employees. Your team doesn't need matching BFF necklaces, but nothing is worse than resenting someone with whom you spend 40-60 hours a week.
- ❖ Loyalty will only get you so far.
- ❖ See and accept that there is a time to boost your team as a leader, and it is also time to step back and use a touch as a manager.

- ❖ Seja franco com os funcionários para que eles façam o mesmo
- ❖ Show them that you care about them as humans, not just as cogs in the machine. You have to be sincere, because the fakers will be exposed. You don't want to come off as some guy who is making his monthly walk around the office like an egomaniacal dictator of a nation.
- ❖ Survey all the employees annually on quality of work-life issues and take what you hear very seriously.
- ❖ Tell the employees to call you if they need you, and keep you up to speed.
- ❖ The idea is, to be a successful CEO, you can't position yourself as some faceless leader who sits in your ivory tower and orders people around.
- ❖ The more you focus on the things that matter when you are talking to people who want to believe in you, the more they will believe in you and the more it will be a sustainable entity.
- ❖ There are some things that are bad about starting a company with your friends, one of them is that it makes it hard to be objective about personnel decisions.
- ❖ Trabalhe para conseguir lidar com as críticas e notícias ruins. Não deixe com que as pessoas tenham medo de te informar um problema
- ❖ Try to have the highest of ethics and to be open and truthful about things, not hiding. If you have to hide something for company reasons, at least explain what you're doing. Don't mislead people.
- ❖ Try to quickly give people feedback. Expectedly, giving people feedback on how you adapt to the culture.
- ❖ You can't tell people what they don't want to hear because they won't care and it's just a waste of breath.
- ❖ You have to know when a certain employee needs to be coddled or when an employee responds to a (figurative) kick in the pants.
- ❖ Your employees need you to watch out for them.
 - 1.5.3 Estilo / Estrutura de Liderança
- ❖ All you need is for every employee to know who their manager is and for everyone to have exactly one manager. Every manager should know their direct reports. With this simple system in place, there should be enough clarity to avoid any confusion.

- ❖ As a founder, you get to skip to the front of the line (of course, you also get all the responsibility and negatives of being in charge, too)!
- ❖ Be the kind of leader that gets people to do things you believe in
- ❖ Celebrate your achievements
- ❖ Don't be the kind of boss who has your own personal espresso maker in your office! Go out and get your coffee at the coffee machine in the employee kitchen like everybody else.
- ❖ Everyone else is your boss—all of your employees, customers, partners, users, and the media. An entrepreneur doesn't exercise power and authority over people.
- ❖ Following your instincts can lead you astray. You can, however, trust your instincts when it comes to dealing with people.
- ❖ If you want to exercise power and authority over people, join the military or go into politics. Don't be an entrepreneur.
- ❖ Just say no to co-CEOs
- ❖ Let your team take credit for all the good stuff. You need to take responsibility for the bad stuff.
- ❖ Maintaining momentum is where your Board of Directors can come in handy. They often get companies to care about metrics and milestones.
- ❖ Misaligned founders can be destructive to a company. Always be aligned!
- ❖ Numa start-up, todos devem querer fazer de tudo.
- ❖ Personal and company needs must be well divided.
- ❖ The early stages of your startup are the prime time to start deciding the best way for you to work, personally. You need to make sure you're keeping your priorities in check while also keeping tabs on the work of your employees.
- ❖ The manager words and actions can carry major influence throughout the company.
- ❖ The team needs to come together behind that decision. They need to own it as if it were theirs and, in fact, it is.
- ❖ Transparency can be done in very literal ways, like having glass walls around conference rooms and notes from all meetings available to everyone at the company. This way, no one feels like they're being left out of the loop.

- ❖ Understand that it's a rare, rare case when a tech entrepreneur is the right one to lead a startup for a long period of time.
- ❖ When founders can debate healthy in front of the entire company, this shows tremendous strength and creates a blueprint for dissecting issues and creating better results for the rest of the company.
- ❖ When you choose to share the leadership, two things happen. Each decision becomes terribly difficult, and investors will be executed and will hide when they see redundant roles in the company.
- ❖ With your barrels identified, aim them at your goals and have them tackle one thing at a time, rather than many.
- ❖ Your leadership style should not be to ask someone to do research and then come back to you with information on which you base the final decision. That's how most founders delegate, but that does not make people feel good and it certainly doesn't scale. Ask people to make decisions themselves and trust them.
 - 1.5.4 Promoções, despromoções, demissões e salário
- ❖ After someone has come to you with a request for a raise, you should then evaluate her work for one quarter or six months. At the end of your evaluation, you tell her what her raise is — simple as that.
- ❖ As a startup, you may not have time to work with someone who is culturally aligned but is struggling to deliver results. You probably don't have the time or the experience to train the person to be better at fulfilling your job requirements.
- ❖ Be honest. Be empathetic. Tell your underqualified employees why you cannot promote them. Then tell them you believe in them and suggest ways they can improve their skills in order to get promoted.
- ❖ Despite taking all the care in the world during the hiring process, sometimes you need to fire people.
- ❖ Don't promote to incompetence
- ❖ Humans are not machines. So you have to be prepared to move one if they stop producing.
- ❖ If it's not working out with one of your employees but you don't want to fire him, then maybe you just need to move him into a new position. It helps to hire

smart people who are great at learning new things, because those kinds of people will fit pretty much anywhere you put them.

- ❖ If you give the person a raise who's asking for it, it may lead people to believe that you aren't really evaluating performance, but instead are just rewarding a one-time initiative. It will undoubtedly lead to some team turbulence.
- ❖ If you're firing someone, it's a failure: "You failed on hiring. You failed on integrating. They failed at their job."
- ❖ If you're hesitant about firing someone, it helps to evaluate his performance. Most people will mess up a few times. But if a person always does the opposite of what you would have done in a given situation, then you need to let him go.
- ❖ Maintain bands tied to performance. For example, keeping all of your mid-level employees around the same range will avoid problems in the future and keep things fair.
- ❖ Não promova ninguém por tempo de trabalho nem por lealdade, isso vai prejudicar você a empresa e o funcionário no futuro
- ❖ One of the types of employees that should be considered for dismissal are those who do not share the values but deliver the numbers. Because if this is not adjusted, your relationship with the team can be damaged, such as loss of trust and lack of faith in what you are doing.
- ❖ Regulating the raise process and making it clear to your entire team will make you and them more accountable for performance.
- ❖ Tell the employees up front: "You are guaranteed to get your salary. For your stock to be meaningful, you must (a) vest, (b) stay until we exit or [you] have the cash to exercise, (c) make the company worth something. We do this because we massively value those who see it through and will minimize the dilutive cost of those who leave."
- ❖ To fire employees professionally, fire quickly, communicate effectively, pay all wages and accrued vacation right away, cut off physical and digital access and repurchase shares.
- ❖ To know when to fire and when to demote an executive that has worked really hard, keep in mind that the decision you're making doesn't just affect one person, and the results last longer than one day or one week.

- ❖ When it comes to demote or fire someone who works really hard for your company but is not exemplary at the job needed, you have to consider the perspective of everyone involved
- ❖ When someone asks for a raise, as the person in charge, you have to continue to consider many factors beyond the person who's asking for a raise and ultimately create a consistent process that your employees can feel confident about.

Categoria 2: Comportamento empreendedor

- 2.1 Criar / expandir capital social
 - ❖ 2.1.1 Mentoring e lida com mentores / conselheiros
 - ❖ Be humble and open to feedback from the Coach hired to train your founding team to work together
 - ❖ Be selective and find mentors who will help build your business and learn from - and make sure you give something back to them too!
 - ❖ Find a mentor—you can always learn something new.
 - ❖ Find mentors to help you assess the likelihood of your business meeting your goals.
 - ❖ Founders should be open to mentoring advice, but in no way obligated to follow it.
 - ❖ Make sure you trust that you enjoy being with your mentors. This personal connection is one of the key differences between mediocre and great mentors.
 - ❖ One advantage of going public is you have an opportunity to have a talented board of directors that adds value to your business.
 - ❖ Procure mentores que entendam do assunto que você quer se aprofundar
 - ❖ Talk to as many people as you can and try to recruit several advisors to help you on a deep level who will meet with you regularly
 - ❖ There are always good mentors, regardless of someone level. It's a matter of picking people that are, at least, a couple of years in front of you
 - ❖ We strongly advise that you seek out guidance and feedback from other entrepreneurs, mentors, and advisors to help you make the right decisions along the way.
 - 2.1.2 Outros aspectos

- ❖ As a tech entrepreneur, nurture relationships with people who are outside your skill set on the marketing and sales side or business development side. Relationships you know you can trust.
- ❖ As a technologist, it's very difficult to hire someone on the marketing and sales side because they're so different than technologists and you don't know who to trust. It takes about a year to really build trust.
- ❖ Have a circle of friends who will help give you a reality check when you need one (and we all do sometimes).
- ❖ It can be hard to meet new people when you're heads down building a company, but one of the best ways to meet potential customers and partners is at conferences — and not the big ones. The smaller, less glamorous conferences can give you more opportunities to make lasting, one-on-one connections with people.
- ❖ Quanto mais você conhece pessoas, mais terá chances de formar um banco de talentos excelente que deve ser acionado todas as vezes que precisar contratar para expandir.
- ❖ Reúna as pessoas para ficarem próximas para fazer a ideia dar certo
- ❖ Surround yourself with smart people
- ❖ There is no way to grow faster than with the help of people who have already been there.
- ❖ There's something about having the proximity to the students and university in terms of brand awareness.
- ❖ What great founders do is seek the networks that will be essential to their task.
- ❖ You cannot accomplish something completely on your own. You really need to develop a network of people who win when you win.
- ❖ You really need to develop a network of people who win when you win.
- 2.2 Alocar, realocar e/ou priorizar recursos
 - 2.2.1 Mentalidade de priorização / simplificação
- ❖ 80 percent equals done.
- ❖ Being able to relentlessly prioritize scaling tasks is immensely important in order to grow and succeed.
- ❖ Being able to ruthlessly prioritize tasks is immensely important to be successful.

- ❖ Defina o que focar para conseguir tomar decisões sobre buscar oportunidades diferentes
- ❖ Estabeleça prioridades e resolva o que é mais crítico para a empresa naquele momento.
- ❖ Even as you continue to build on short-term solutions and begin turning them into more permanent systems, scaling shouldn't be your ultimate goal.
- ❖ Foque em um projeto para conseguir evoluir.
- ❖ Go after your key milestones, but don't try to do too many things at once. If you're building your solution, focus on the process of building your solution and validating the need for it.
- ❖ If you correctly prioritize your efforts, you will optimize how quickly the company moves forward.
- ❖ It is incredibly difficult when everything is important and needed immediately, but building a constant habit of deciding what is most important is powerful.
- ❖ It's OK to have products go out the door if they were less than perfect, and a fast decision is sometimes better than a fully informed one.
- ❖ Lembre-se de não querer abraçar o mundo com suas pernas.
- ❖ Os melhores CEOs concentram-se no que podem fazer e não no que poderiam ter feito.
- ❖ Prioritize your resources
- ❖ Say "no" to almost everything. You need to focus your attention on the right things.
- ❖ To keep your eyes on what's attainable, only worry about the next order of magnitude... So when you have your tenth user, you shouldn't be wondering how you are going to serve one million users.
- ❖ What you're spending your time and your money on reveals what you, as a founder, think is important. Identifying the two or three things you need to focus on each day will help you to execute better.
- ❖ When you're starting a startup, your big ideas can get in the way of taking the important initial baby steps.
 - 2.2.2 Priorização voltada ao tempo
- ❖ Don't waste time with too many meetings, especially during prime business hours. This is something you can instill into the core of your company culture.

- ❖ Don't work smart to simply open more hours to work hard.
- ❖ É muito difícil o negócio deslanchar quando você não tem tempo para se dedicar a ele. Dedique-se integralmente.
- ❖ Every founder needs to find their own sweet spot when it comes to the hours they put in
- ❖ Gaste um tempo para atrair e treinar pessoas para trabalhar nas principais áreas da sua companhia
- ❖ If it's so important, do it during business hours.
- ❖ In these go-go modern times, why not have action-packed, ten-minute meetings? Cut the small talk and the bagels and lox. Get in, get out, and move on!
- ❖ It's all about time management.
- ❖ Meet long enough to cover the important items, then keep moving with the rest of your day.
- ❖ Perfectionism also mean that simple decisions often took a very long time to make, and it can become a bottleneck.
- ❖ Um empreendedor não deveria ter tempo para reunião, ele deve estar com a mão na massa executando.
 - 2.2.3 Como / em quê alocar recursos
- ❖ A good exercise to know where to focus could be to go through your daily and weekly to-dos and determine where (if at all) they fall on your path toward your long-term goals.
- ❖ After building your product and attracting an initial user base, it's time to focus on growth.
- ❖ As a startup (especially before seed funding), you are just layer upon layer of risk. Even after you get your first round of funding, it's not the money that makes those risks go away, it's what you do with it.
- ❖ As entrevistas fazem parte da rotina. Dedique bastante tempo a elas.
- ❖ Cut down on meetings
- ❖ Don't just focus on having an innovative product for your business and forget to pay attention to hiring, management, and expansion.

- ❖ Empreender é difícil. A maioria dos negócios não dá certo de primeira e você tem de abrir mão de muita coisa para fazer funcionar, como abrir mão de seu ganho pessoal.
- ❖ If you are the founder, always do everything you can to generate growth.
- ❖ Invest only in the necessities
- ❖ It's best to handle PR yourself rather than hiring an agency, at least early on.
- ❖ More often than not the energy spent on seeming impressive makes actual performance worse.
- ❖ Não infle sua empresa com muitos funcionários fazendo a mesma coisa, terceirize!
- ❖ Não terceirize a pessoa que entende de tecnologia na sua equipe.
- ❖ One way to deal with the complexity and the sheer various things you need to do is to outsource large amounts of the effort.
- ❖ Spending 100 percent of your mental, emotional, and physical energy on the company is unhealthy.
- ❖ Startups must never lose focus on growth and momentum. That's why intensity is a requirement for any successful startup.
- ❖ Terceirizar apenas para lançar o MVP pode ser um mal necessário, mas está longe do ideal.
- ❖ The amount of progress made is directly proportional to the work the founding group puts in
- ❖ The less energy people expend on performance, the more they expend on appearances to compensate.
- ❖ When you're building a company, your first loyalty is not to yourself, it's not to your co-founders, and it's not to your individual investors: it's to the company.
- ❖ You don't have to spend your money just on business-related expenses. You also have to create an environment that you like so that people are happy and feel they are valued.
- ❖ You want to do things that don't scale as long as possible. It's one of your biggest advantages as a company, and the moment you give it up, you're giving your competitors that are smaller and can still do these things that advantage over you.

- ❖ Your burgeoning startup will be the better for it when your employees are doing their jobs instead of sitting around talking about doing them over coffee and donuts!
- 2.3 Definir / redefinir visão do negócio
 - 2.3.1 Em que consiste uma visão
- ❖ A strong vision is one of a future market, not a market that was or is.
- ❖ A vision needs to be much bigger and a more complete version of the idea.
- ❖ Having a vision is about imagining a broad way to approach an opportunity, including a new product, service or technology, a marketing methodology, and a sales channel
- ❖ it's crucial that you have a healthy vision for the future of your company. A healthy vision is one that is not so inflated that it's fueled by delusional thinking, but it's also not so small that you're limiting yourself.
- ❖ You should always have a long-term vision in mind because if you don't, you completely lose your direction. But if you are not focused on solving the problem that's immediately in front of you — you're hosed.
 - 2.3.2 Como construir uma visão
- ❖ As you transform your idea into a vision and then your business model, it will transform and evolve.
- ❖ Be careful not to confuse a business model with an idealistic movement
- ❖ Be open to the ideas and input of others and be willing to change and adapt your vision.
- ❖ Focus on one thing: being profitable
- ❖ If you are rigid and inflexible, your vision will end up being impaired, as well as your relationship with your co-founders and customers who provide information to you along the way. As a founder, you need to lead and be vocal, but at the same time, you need to listen and follow.
- ❖ If you find customers that are working in the future, you will be able to work with them to find what is missing in the future. Then ask yourself: How do we build technology that supports all these new use cases that are going to emerge?

- ❖ If you think your vision is still too ambitious, reformulate a scoped-down version of the concept with fewer features and fewer technical hurdles that would be executable faster (“The same great product, half the code”)
- ❖ It is the founders who drive the company. Take the concept and make it a reality, and then build a business around it.
- ❖ It takes a tremendous amount of work between founders to morph an idea into a crystal-clear vision.
- ❖ Make something people want
- ❖ Nunca feche os seus olhos e ouvidos para a realidade.
- ❖ Once you have an idea and have extended it to your vision thinking about how your product will evolve, you need to examine it. Refine your vision to make it stronger and better through iteration.
- ❖ Pense sempre no problema que possa ser resolvido com o produto que você está desenvolvendo.
- ❖ Set yourself up for success with the end goal of creating a company that your audience is happy to buy from and your team is happy to work for.
- ❖ Sometimes your vision will change as a result of what you learn, but you have to stay focused on information that’s aligned with your vision. Numbers can be distracting enough without bringing extraneous ones into the picture.
- ❖ Start small, hit the ground running, and don’t slow down until you’re truly prepared to scale.
- ❖ Starting a startup is a process of trial and error. What guides the founders through this process is their empathy for the users. They never lose sight of making things that people would want.
- ❖ The ability to diligently work to create a vision alongside your other founders is an important characteristic of all successful founders.
- ❖ The founding team must have the patience and fortitude to develop a vision that a company can be built on.
- ❖ There is not one skill set to be a great founder. There’s an ability to constantly have a vision that’s driving you but to keep taking input from all sources and then to be creating networks all around you.
- ❖ Think of the challenges you take on as 10-year challenges, not filling a quick market niche.

- ❖ Together, the team needs to create a compelling vision for how to solve a problem in a unique way.
 - 2.3.3 Elementos de apoio à definição da visão
- ❖ As the leader, it's your job to maximize output and keep your focus there instead of on the input. Only measure your progress.
- ❖ Build a company that idiots could run because eventually they will.
- ❖ Faça algo que você acredite
- ❖ Having a clear vision of what you want to create for your customers and employees is an important characteristic to possess.
- ❖ If you've got the world's best-selling product, keep it going as much as it can.
- ❖ If you've reached a place where you're stuck, where there's really no way to move forward, you'll have to get out of your way and move on to something else. This is to be expected and even a sign that you are doing everything right.
- ❖ One of the most important parts of being a great founder is knowing whether or not you're on the right track. Not the generic track from the old adage, but your own "right track" — your investment thesis.
- ❖ The biggest enemy of a start-up is your own confidence and your own resolve.
- ❖ The clear communication of the vision, both internally and externally, is almost as important as the vision itself.
- ❖ The customer always comes first
- ❖ The first two things you need to maximize startup success are: (1) a great idea, (2) a great product.
- ❖ When you have an alliance with a major corporation from an early stage, what you build really has to relate to the other, larger goals of that corporation.
- 2.4 Persistência / resiliência
 - 2.4.1 Sobre desafios que virão
 - 2.4.1.1 Pessoais
- ❖ Becoming a founder and growing a successful company is hard work.
- ❖ Being an entrepreneur can certainly be fashionable and cool. But, those things won't support you when your company goes off the rails for the tenth time or when things aren't looking good in year five.

- ❖ Between the founding and the established company, it's just this tug-of-war where you try new things every week.
- ❖ Big startups go through unfathomable obstacles.
- ❖ Building a company isn't only more difficult than you think, it'll also take you a lot longer than you think.
- ❖ For the founders, creating and growing a company will not be easy, and it won't come without huge bumps.
- ❖ Growth hasn't come without its complications
- ❖ Know that growth does not come without its complications.
- ❖ Maybe after working hard you'll be back to square one
- ❖ Most founding teams find it very difficult to stay together over the long term of a company. The intensity of building a company causes disruptions in the relationship between the founders
- ❖ Não existe atalho para o sucesso.
- ❖ Os fracassos acontecem, na maioria das vezes, por simples falta de orientação.
- ❖ People like the idea of innovation in the abstract, but when you present them with any specific innovation, they tend to reject it because it doesn't fit with what they already know. Innovations seem inevitable in retrospect, but at the time it's an uphill battle.
- ❖ Perseverance is important because, in a startup, nothing goes according to plan. Founders live day to day with a sense of uncertainty, isolation, and sometimes lack of progress.
- ❖ Se pretende ser CEO, acostume-se a ouvir notícias ruins.
- ❖ Starting a Company Is Easy. Starting a Sustainable, Growing Business Is Hard. Really Hard.
- ❖ Taking a company from idea to a full-fledged operation takes hard work and lots of it.
- ❖ The bigger the company gets, the louder and more difficult the fight is.
- ❖ The business idea may be simple, but the business and operational challenge behind that idea is likely to be much more complicated than it looks.
- ❖ The fact is, nine out of ten startups fail.

- ❖ The process of creating a startup is made up of successes and turbulences. Failures , lawsuits, intense competition and surprise by the changes in the market are examples
- ❖ There isn't a magic formula for success
- ❖ There's no learning curve for people who are in war or in start-ups.
- ❖ You have to be able to respond to everything that goes wrong very quickly, so that's challenging.
- ❖ You have to make mistakes, you have to try again, you have to keep coming back day after day until you get it right.
- ❖ You Need to Hear The Bad News
- ❖ Your idea can be considered radioactive and give the interpretation that no one wants to touch it
 - 2.4.1.2 Relacionados à startup
- ❖ As your company gets bigger and you get more exposure, it's inevitable that people will go from loving to hating you, so you're going to have to be ready to handle that emotionally.
- ❖ Being a founder is difficult, and you need to take advantage of a well of persistence to continue, no matter what you find.
- ❖ Even the highly visible, successful founders everyone knows by name had a bumpy ride at many points along their journeys.
- ❖ If you are successful, it will be the hardest thing you ever do
- ❖ No matter how old you are, you will find it's a real challenge to strike a healthy life balance, especially if you are a workaholic.
- ❖ Of course, things can go wrong, and they will. But every time they don't yields a little vote of confidence.
- ❖ Perhaps your family don't understand when at the beginning of the business you say "I'm a entrepreneur". Maybe they think it's an excuse for not mention that you are unemployed
- ❖ Prepare-se para dias difíceis.
- ❖ Startups, by their nature, are doing new things, and when you do new things, people often reject you.

- ❖ The hardest part in a startup is that you wake up one morning, and you feel great about the day, and you think, "We're kicking ass." And then you wake up the next morning, and you think "We're dead." And literally nothing's changed.
- ❖ The process of growing your startup will test your tenacity, your patience, and even your dedication.
- ❖ When you get big enough, people are always saying bad things about you, it's an automatic consequence of being big
- ❖ You have to realize that the early days aren't pretty.
- ❖ You just don't ever feel like the progress is smooth.
- ❖ You will have grim times
- ❖ You will never forget how painful the struggle was.
 - 2.4.2 Aspectos de apoio
 - 2.4.2.1 Voltados ao negócio / atividades
- ❖ Catch problems early enough and do something about them.
- ❖ Failing at something is an essential part of success.
- ❖ If you have some plan and it doesn't go that way, roll with it. There's no way to know if it's good or bad until later, if ever.
- ❖ If you look at short-term goals as bread crumbs, they'll lead you right where you need to be.
- ❖ In addition to perseverance, founders need to be adaptable. Not only because it takes a certain level of mental flexibility to understand what users want, but because the plan will probably change.
- ❖ In order to "roll with the punches," you've got to stay flexible, nimble, and open to potential changes you see for your company, so you can continue to learn and grow right into product-market fit.
- ❖ It's not just [the other founders'] skills that matter. Almost no one has the fortitude to go it alone over the long haul.
- ❖ Know how to deal consistently with paradoxes, that is, situations that are contradictory and have no single resolution.
- ❖ Mistakes will feed your learning and help you build a better business.
- ❖ Nada acontece da forma como planejamos e é preciso se adaptar a novos cenários!
- ❖ Não desista ao receber o primeiro "Não".

- ❖ Other times, the best path is to let go or to find a way around or through obstacles.
- ❖ Overcoming fear to create a new reality is a prerequisite for being on a mission to create a company, as it is what sustains a founder in the dark times, of which there will be many.
- ❖ Sometimes, the best path is to ask for help.
- ❖ The vertical ascendance can be dizzying for all involved, especially if the top leaders never done it before.
- ❖ The wonderful ups and horrible downs happen all the time, but that's what business is all about.
- ❖ Você terá que se adaptar muito enquanto cresce.
 - 2.4.2.2 Psicológicos / Físicos
- ❖ Don't neglect yourself in the name of the company!
- ❖ For your startup to be on the long of a time frame, you have to be able to change as the market changes.
- ❖ Founders who are pragmatic and realistic about the ups and downs tend to have an easier time dealing with the daily changing roller coaster ride that is a startup.
- ❖ If you don't love being an entrepreneur, if this job doesn't sustain you deeply on a mental, emotional and physical level, then you are likely to experience a lot of pain and suffering on the way to starting a business
- ❖ In order to keep a clear head, you have to remember to take vacations. Otherwise, if you lose your focus, you'll flee to easier self gratifying tasks that aren't moving your business forward.
- ❖ It's better to be young because you can spend a lot more nights, very, very late. Because you have to get things done, and there's almost no other way to get around that.
- ❖ Losing a grip on your own psychology is something that can kill companies quickly and easily. But, if you handle your mental state in a way that's healthy, intentional, and positive, you'll be in a far, far better place.
- ❖ Não é porque os outros dizem que algo vai dar errado que isso seja necessariamente ruim para você. Confie em você mesmo !

- ❖ Não são os mais fortes que sobrevivem, mas aqueles com maior capacidade de adaptação.
- ❖ What's behind you is not important. No one will remember where you started. They'll only remember where you finish.
- ❖ You have to be comfortable with the fact that you are separate from the thing that you're building, and that the team and the people financing you will have joint custody over the asset that you create. You have to respect that and not associate your own success and failure with the success and failure of your "child."
- ❖ You may want to go back to work because you're bored—make sure coming out of retirement is the best decision for you in the long term.
 - 2.4.2.3 Inspiração, motivação e afins
- ❖ Always be hallucinogenically optimistic and that will keep going.
- ❖ Always have these little fictitious motivations that motivates you and get you to do such great work.
- ❖ Be driven by wanting to do really a great product or by financial independence.
- ❖ Being an entrepreneur doesn't require superpowers, but patience, perseverance and courage.
- ❖ Being on a mission, regardless of how small or large, is what sustains a founder through the dark times, of which there will be many.
- ❖ Being persistent, following-your-nose thing make a big difference.
- ❖ Certainly don't let anyone stop you from achieving your dream.
- ❖ Corra atrás de desafios.
- ❖ Do battle with complacency every day
- ❖ Faça tudo para não morrer, ou seja, não deixe seu produto morrer
- ❖ Have motivations to undertake above the profitable return.
- ❖ If you combine a great idea with a lot of persistent and consistent hard work, you can get anything you want out of life.
- ❖ If you're not working to build something you deeply believe in, then the tangible returns alone won't drive you.
- ❖ It may sound counterintuitive, but failing at something is an essential part of success.

- ❖ It's important to note that just because you're taking small steps doesn't mean that you're moving slowly. In fact, quite the opposite.
- ❖ Luck comes in many forms—and often looks bad at first.
- ❖ Não deixe ninguém parar suas ideias
- ❖ Nunca duvide do seu potencial e não se baseie nas circunstâncias ao redor.
- ❖ Persist if you feel disappointed and think you made the wrong choice.
- ❖ Se supere a cada tentativa, a cada fracasso.
- ❖ Seja Resiliente
- ❖ So much of people's identities got wrapped up in winning competitions that they somehow lost sight of what was important, what was valuable.
- ❖ Stay focused. Don't let anyone tell you that your dreams are irrelevant. They'll be the first to brag that "they knew you way back when" once you do make it.
- ❖ The persistence part is the part that makes a difference because 99.9 percent of the people give up.
- ❖ Use the founders of Airbnb as inspiring history for anyone with a bold idea who said it will never work
- ❖ Wait for the pain and hardship along the way, but think that at least you have a chance
- ❖ Want to be challenged and think you can do a lot more with the energy and skills you have.
- ❖ What holds people together on a startup is the belief that you're really going to change the world. You believe that what you are doing is going to have a dramatic impact. You might not exactly know how, but you really have a belief. That keeps you going and going through many changes and a lot of uncertainty.
- ❖ You learn by making mistakes.
 - 2.4.2.4 Financeiros
- ❖ Crie uma ideia secundária relacionada com seu produto para se manter vivo enquanto sua empresa não rende lucros
- ❖ If your offering is a service, you might be able to sell a subset of your final offering or a customized version that meets the needs of a smaller set of customers. This is, of course, not scalable, but it can provide some initial cash for the business.

- ❖ It's better to have something bonding your team other than the pursuit of a business idea. That morphs over time as the business actually starts to take off, but that commitment carries you through a lot of very dark moments and no money and difficult nights and toiling away in a garage.
- ❖ Making money doesn't consistently motivate successful founders
- ❖ Wanting to make money is not a consistent motivation to be a successful founder, since the sacrifices and challenges of starting and growing a company are so high.
- 2.6 Gestão de crises (enquanto a crise está instalada)
 - ❖ "Usually in a crisis you have to go left or right."
 - ❖ A consensus decision in a moment of crisis is very often going to be the middle of the road, and they're usually the worst decisions
 - ❖ Don't be surprised when you hit an iceberg that threatened to sink your ship.
 - ❖ Entrepreneurs are usually given contradicting advice, so it's a matter of knowing when to take certain advice and when to take other advice.
 - ❖ Escute os dois lados da história em um desacordo
 - ❖ If you can't walk away from a meeting in peace, then you either have to keep the conversation going, or you have to walk away from the venture.
 - ❖ If you need to apologize for retract a thing that your company do wrong, do in a big way.
 - ❖ Imprevistos sempre vão acontecer e problemas virão, esteja preparado para mudar o curso dos negócios se for preciso.
 - ❖ In times of crisis, be very careful about what you say, but being cautious and quiet will probably be exactly the point that will make things worse.
 - ❖ Não deixe que as crises se tornem um empecilho para colocar as ideias em prática e buscar dinheiro.
 - ❖ Part of what makes a great founder is the ability to be flexible across these lines [of contradicting advices].
 - ❖ So don't put yourself in situations where you are down by ten points with a minute left in the game —and need to make a deal to save your business. Never let them see you sweat. Be boring.
 - ❖ Sometimes, even with the best advisers, you'll get a lot of conflicting advice. Pick one or some and make your decision

- 2.7 Mentalidade (*mindset*) empreendedor
 - 2.7.1 Liderança e comunicação
- ❖ A CEO's job may be categorized as having five components – see the vision, raise money, evangelize the mission to people you're trying to recruit, hire and manage the team, and setting the execution bar.
- ❖ As a founder, you should know the difference between which problems are fatal and which ones aren't. To have enough perspective and distance to do that, you have to make sure that you're editing, not writing.
- ❖ Assuma os erros quando ainda é possível
- ❖ Be clean and honest
- ❖ Be nice to all gatekeepers. Ask them how they are. Do it right, and I guarantee they will become your ally. Same goes for the people who are second in charge. Be nice to them too. One day they're just a peon and suddenly they become the boss.
- ❖ Be positive and smile
- ❖ Cumpra sua palavra, faça o que você fala
- ❖ Do not manage only for the result, manage according to your and the company's values.
- ❖ Faking can sometimes work with investors, but it's ultimately not in your best interest.
- ❖ Founders with strong influential skills often become the best leaders in startups, regardless of whether they are introverted or extroverted.
- ❖ If you look at a company that executes well, chances are its CEO is a master executor. So if you want a culture where people work hard, pay attention to detail, and manage the customers, you have to represent those qualities as a leader.
- ❖ If you're going to appear big, you'd better act big.
- ❖ In a large company, you have to be fairly strong at public speaking or writing, because that becomes your management tool
- ❖ Part of what being a great founder is, is being both able to hold the belief—to think about what it is you want to be doing and where you want to be going—but also be smart enough that you are essentially listening to criticism, negative feedback, and competitive entries.

- ❖ Realistic founders can also listen carefully to what the market, customers, employees and investors are saying.
- ❖ Seja simpático no trabalho pois ninguém consegue trabalhar com pessoas infelizes ou com más atitudes
- ❖ Show you're always happy, even by the phone. They can hear you smiling through the phone; I'm serious! Your voice sounds different. You sound like you want to be there.
- ❖ Sometimes when you find that something is wrong in the way to do business, you just have to stand up and say, "Not on my watch, not here, not this way."
- ❖ The best founders are not those who understand the technical part; but those who are able to build a team, obtain financing and lay the foundation for building a great company.
- ❖ The CEO is also responsible for enforcing the message that the rest of the team sends out to the world. It is critical that the CEO is good at this. A lot depends on effective communication the startup's vision.
- ❖ The CEO needs to be a strong leader who possesses a special skillset that includes excelling at communicating, negotiating, and selling the company's message and position internally and externally.
- ❖ The CEO will be the primary lightning rod for the company when the road inevitably gets bumpy along the way and everyone wants to find someone to blame.
- ❖ The essential skills for your growth as a leader: being able to lead, being curious and going for help. It is super valuable to have expert mentors.
- ❖ The most important thing that you can learn, and one of the hardest things to do, is you have to discipline yourself, to see your company through the eyes of the employees, through the eyes of your partners, through the eyes of the people you are not talking to and who are not in the room.
- ❖ There isn't one cookie-cutter mold for a successful founder.
- ❖ Treat everyone with kindness and respect, especially the "gatekeepers" to success.
- ❖ True leaders are not necessarily outgoing, but they are strong influencers of others' thoughts, behaviors and beliefs
- ❖ You don't have to be a born salesperson to be great.

- ❖ You have to learn an important leadership lesson: being visible
 - 2.7.2 Coragem, tomada de riscos e decisões
- ❖ [Ask yourself:] how do I essentially take this risk in an intelligent way that doesn't just go "Who cares? Let's go."?
- ❖ Although, we take risks everyday, people want to pretend that everything is risk-free.
- ❖ Corra grandes riscos em prol de uma ideia de negócio que você considera importante.
- ❖ Don't look for tricks. The fact is, there are no shortcuts in starting a startup
- ❖ Don't put all your eggs in one basket when it comes to taking that next big leap.
- ❖ Don't afraid to go all in when you believe in something.
- ❖ Hoje, arrisco dizer que a maior qualidade de um empreendedor é não ter medo de errar, de correr riscos e eventuais fracassos.
- ❖ If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles.
- ❖ Indecisiveness is a startup killer. Mediocre founders spend a lot of time talking about grand plans, but they never make a decision.
- ❖ It's not that entrepreneurs are ignorant of risk, it's more like they're missing the gene that makes others feel worried.
- ❖ Know in your heart that you are a good person with good goals because that will carry over to your own self-confidence and your belief in your engineering abilities.
- ❖ One of the things that kills great things so often is compromise — letting people talk you out of what your gut is telling you. You have to have the strength to ignore it sometimes, too.
- ❖ Para empreender e agregar valor à sociedade, é necessário arriscar!
- ❖ Pessimists are usually right, but it's the optimists who change the world.
- ❖ The sum of all your decisions and actions taken results in success or failure!
- ❖ The world thinks of startup founders as having some kind of superhuman confidence, but a lot of them were uncertain at first about starting a company. What they weren't uncertain about was making something good—or trying to fix something broken.

- ❖ You have to be a risk taker. At the same time, they have to be smart risks, and you have to go into them cautiously and aware.
- ❖ You never know how the environment can change overnight.
- ❖ You take advice from a lot of people, and that advice is not always the best advice. Very often, your intuition tells you to do something different and you might rely more on your intuition.
 - 2.7.3 Bricolagem, Improviso e Autoconhecimento
- ❖ “Fake it until you make it” (ou “finja até que você consiga”).
- ❖ And one of the strengths for marketplace founders is a willingness to think out of the box and be scrappy.
- ❖ Be honest with yourself about your strengths and weaknesses. Don’t delude yourself into thinking you can slay the dragon with a popgun, or that son of a gun will toast you.
- ❖ In the end, understanding the type of person you are and the types of people around you are very important when building your business.
- ❖ Lack of tools: find a way to do it. If you can’t figure out a way to test something and get it working, I don’t think you’re the right type of person to be an entrepreneur.
- ❖ Mesmo com todas as pessoas dizendo não e indo contra todas as probabilidades, faça.
- ❖ People have a narrow concept of what’s possible, and we’re limited more by our own ideas about what’s possible than what really is possible.
- ❖ The hallmark of a really good entrepreneur is that you’re not really going to build one specific company. The goal is you realize that you can’t really work for anyone else. You have to start your own thing. It almost doesn’t matter what that thing is.
 - 2.7.4 Motivação e paixão
- ❖ Be passionate, almost dogmatic, about your vision, and then it is time to be curious when something is not working properly
- ❖ Be visionary
- ❖ Believe in yourself—make it your daily mantra.
- ❖ Care for your vision and ambition will lead you to set goals that sometimes seem impossible to achieve.

- ❖ Do not fix the image of your company at a specific time, have ambition when thinking about it
- ❖ Do what you love and everything else will fall into place.
- ❖ Don't settle for your current success.
- ❖ Founders differ in many ways, but one thing they all must share is passion for the business.
- ❖ Harness that enthusiasm, and use it wisely because you don't want to get fat on your success.
- ❖ Have tremendous energy and passion for what you are doing, and that, along with some brains and a lot of luck, is what will elevate you to successful status.
- ❖ It is very difficult to build a successful business if you are not visionary, almost obsessive, about what you are doing and what are you selling
- ❖ It is very easy to do half the job or get to the point where it is "good enough". Passion for your company and your customers helps you to go the extra mile.
- ❖ Just believe that what you have is better than whatever has existed before. We should only move forward in technology and not backwards.
- ❖ Mesmo prosperando, pense grande
- ❖ Missionaries usually win over mercenaries.
- ❖ Não seja complacente após atingir suas metas iniciais
- ❖ Never get too satisfied by your success
- ❖ Never stop climbing. Keep raising your game.
- ❖ Set another goal for yourself. Hell, set five more goals. Keep reaching for the next rung in the ladder—and dare to be the best you can be.
- ❖ Successful entrepreneurs are driven first and foremost by unrelenting passion.
- ❖ Successful founders each has tremendous energy and passion for what they were doing.
- ❖ Tenha entusiasmo com sua empresa para ter sucesso.
- ❖ The view is that a founder has more passion and commitment to the business while understanding the problem space better.
- ❖ There's no shame in being ambitious.
- ❖ Thought big and act big to be big. Every smart entrepreneur should take this one to heart

- ❖ Well, there's a thin line between thinking too big and thinking too small. You have to thread that needle. To do that, you want to aim high but stay grounded. Believe in yourself, but talk to mentors. Have confidants who will shoot straight with you! And whatever you do, don't drive blind, because we all know where a wing-and-a-prayer strategy will get you in the business world . . . into bankruptcy court.
- ❖ When you find passion in your business, it will help you to push harder, to push more, to improve more and to deliver better. Without this curiosity and passion, work is harder.
- ❖ When you're growing towards a peak, you need to work harder than ever to find yourself another peak
 - 2.7.5 Determinação, foco e execução
- ❖ A mantra for many people in the technology world — simplicity.
- ❖ Be detailorient but know the limit
- ❖ Be intense. Running a startup will consume your life, leaving little chance for true work-life balance. You need to outwork your competitors and that means countless long nights, at least in the beginning.
- ❖ Be persistent and consistent
- ❖ Be so committed to the idea of starting something together that you know you are going to figure it out.
- ❖ Be up for the challenge.
- ❖ Compete with yourself. That's how your skill will get so good. Compete with yourself to come up with ideas that nobody else would come up with.
- ❖ Determination is the single most important quality in a startup founder. If the founders are superhuman in any way, it is in their perseverance.
- ❖ Don't procrastinate. Things move fast in the startup world.
- ❖ Don't wait to make sure everything is in place, every day you wait, you spend money without making any money.
- ❖ Entrepreneurs are driven to experiment and find new ways to solve problems, whether creating a product or service or a company.
- ❖ Execution gets divided into two key questions. One: Can you figure out what to do? And two: Can you get it done?
- ❖ Faça tudo para não morrer, ou seja, não deixe seu produto morrer

- ❖ Have a plan and stick to it.
- ❖ Having an idea or dream about what the company might one day is not enough. You have to sit down, act and get the job done. You must move on to reach the mile to move the company forward.
- ❖ If there's one skill that you need to have, it's taking complex things and boiling them down
- ❖ If you try your luck in entrepreneurship, work hard to make it work
- ❖ It doesn't matter how much of a hotshot you think you are—you're going nowhere fast if you stop doing your homework.
- ❖ It starts with a huge dedication.
- ❖ Levante essa bunda da cadeira e vá tentar algo novo! Seu negócio não vai crescer se você ficar olhando para uma planilha de Excel torcendo para que os números sejam mais favoráveis.
- ❖ Life is short, the days are shorter, and we all need to sleep. The time you have to do business is finite. Don't waste it!
- ❖ Luck is always a factor in everything, but it isn't sufficient. It takes more than luck to build something successful.
- ❖ Ser fundador de start-up é igual a ser dono de padaria: de madrugada fazemos o produto, durante o dia vendemos e à noite contabilizamos.
- ❖ Stay focused. Don't let anyone tell you that your dreams are irrelevant.
- ❖ Sweat every detail.
- ❖ To quote the Rolling Stones: "You can't always get what you want. But if you try sometimes, you just might find you get what you need."
- ❖ You have to be consistently persistent to get anywhere in this world.
- ❖ You have to be very diligent. You have to check every little detail. You have to be so careful that you haven't left something out. You have to think harder and deeper than you normally would.
- ❖ You want a company to be winning all the time. If you ever take your foot off the gas pedal, things will spiral out of control.
 - 2.7.6 O que se deve evitar
- ❖ Although competitiveness is part of being a founder, it is something that needs to be managed carefully.

- ❖ Don't be greedy. Whether you think things are going up or things are going down, you can make money going both ways. But, if you are greedy, that's when you have problems, you'll be irrational about that.
- ❖ Startups are as unnatural as learning how to ski, and there's a list of counterintuitive things you have to remember in order to keep your business from flying down the hill.
- ❖ Take things less personally.
- 2.8 Buscar aprendizagem contínua dos fundadores
 - 2.8.1 Fontes de aprendizagem
- ❖ “Sources” do not need to be alive, there are valuable lessons in biographies
- ❖ Business education can give you the confidence to know what you know and what you didn't know.
- ❖ Busque aprendizado com mentores especialistas
- ❖ Even if your startup doesn't make it, it will be educational and you'll learn something.
- ❖ Frequently, people think just running from school out into doing a startup is the best thing to do. But getting some experience within a number of companies is really positive because you meet people and you start to develop patterns in your mind of the types of people that you need, and the types of people that you can trust, and the types of people you never want to work with.
- ❖ Go to the source: instead of talking to ten people about a particular topic and then synthesizing all their advice, spend half of your time learning who the definitive source is, identifying the one person who can tell you more about that one thing than anyone else—and then go only to that person.
- ❖ If you ever join a startup, learn about leadership from the people at the top of the company. Watch how they talk to people, watch how they present to people.
- ❖ If you haven't developed something similar before, seek guidance from others. Your efforts here will substantially lower your risks in the future.
- ❖ If you want to start a robotics company or become a rocket scientist—you probably need to go to college! But if you're a young aspiring entrepreneur, you probably want to be a small business owner in a field that doesn't take years to understand.

- ❖ Learn everything you can get on the street, talking to clients, knocking on doors, and pounding the pavement.
- ❖ Starting a company can be a life-changing experience. You can change the world and learn while doing it.
- ❖ Successful founders are students of companies that have both succeeded and failed before them and quickly apply what they learn. They actively seek contacts in their market and the business community to gather all the information they can to help improve their startup.
- ❖ When you go back, you realize that the exposure you had in high school and in university was actually preparing you for a decade and two decades out.
- ❖ You don't need an MBA to be good.
 - 2.8.2 Necessidade e benefícios
- ❖ A founder's curiosity needs to extend beyond just the company's products on how to conduct his business as well.
- ❖ All successful entrepreneurs seek infinite learning
- ❖ At the end of the day, founding a startup primarily requires you to do one thing: learn.
- ❖ Be a "learning animal"
- ❖ Become an expert in every aspect of your business.
- ❖ Desenvolva competências para o seu crescimento como empreendedor.
- ❖ Even if you think you're already an expert in your chosen field, you are never too old to learn new things. Adding to your game is an essential part of being alive.
- ❖ For entrepreneurs, their need to constantly learn and adapt outweighs the inner voice that tells most people to run and hide from a risky situation in the first place.
- ❖ Founders have to learn to become leaders
- ❖ Have relentless focus on learning can be main reason to scale the company.
- ❖ Have thirst for knowledge
- ❖ Independentemente do negócio em que quer atuar, aprenda sobre vendas.
- ❖ Keep building off the new knowledge and skills that you acquired. Never stay still; You need to keep evolving and expanding your reach.
- ❖ Learning should be one of your main priorities as a founder.

- ❖ Não existem fórmulas mágicas para o sucesso. No mundo real, o que existe é um conjunto de aprendizados.
- ❖ Ninguém nasce sabendo como gerir centenas de pessoas, então aprenda!
- ❖ Regular communication is a powerful habit to possess and develop.
- ❖ Se não entender algo, vá atrás e busque entender
- ❖ Seek know-how to be able to do something that no one has done
- ❖ Seja faminto pelos estudos e novos conteúdos
- ❖ There will be an almost infinite amount of learning, do its best to soak it all up.
- ❖ To advance your startup to the next stage, you and your co-founders have to learn how to lead.
- ❖ Você não precisa tropeçar nas mesmas pedras que alguém que obteve sucesso para que seja bem-sucedido.
- ❖ You don't need to be smart. Be just a curious, determined person who knows how to adapt to the changing times and compensate for your shortcomings.
 - 2.8.3 Hábitos / práticas de apoio .
- ❖ A really good way to learn an area in college is to work on a real project in one of the labs.
- ❖ Accept the fact that you are going to make a few mistakes (even the best do), but learn from them.
- ❖ Be a voracious reader
- ❖ Be constantly taking notes.
- ❖ busque constantemente informação e seja curioso.
- ❖ By arguing with others, that's how you learn. And, if somebody can't take the arguing with it, then maybe they don't really believe in what they're talking about and they don't understand it well enough.
- ❖ Expanda seus conhecimentos em mais de uma área
- ❖ Give it a shot, and you will be amazed to learn how much you don't know—so stay curious.
- ❖ Keep building off what you know
- ❖ Make sure you're staying open-minded and looking for learning opportunities everywhere.
- ❖ Sempre desconfie das fórmulas mágicas.

- ❖ Take time to understand the dynamics of the business, so you can scale it, is really important, along with being cheap and hiring well.
- ❖ That's a recipe for being good at something: If you've never done it before, just study what has been done by others until you have the skills.
- ❖ The next Mark Zuckerberg won't build a social network, the next Larry Page won't be building a search engine, and the next Bill Gates won't be building an operating system. If you are copying these people, you are not learning from them.
- ❖ You need to create great habits, including hard work and intelligent, being communicative, breaking walls through consistency, and focusing on the most important items to move the forward business.

Categoria 3: Ideias, oportunidades e/ou definição do conceito da solução (proposta de valor)

- 3.1 Buscar ideias e/ou lapidar oportunidades
 - 3.1.1 Elementos de apoio à busca / avaliação
 - 3.1.1.1 Voltados ao feedback / interação
- ❖ Continue pivotando até encontrar uma oportunidade no mercado
- ❖ Determining which idea is the "Golden One" requires long-term thinking, so don't be afraid to pivot.
- ❖ Escute pessoas experientes e do ramo para entrar em um novo negócio
- ❖ Faça o que já esta sendo feito por outras pessoas e dando certo.
- ❖ It's good to be contrarian, just not in all cases. The important thing is to know when to take certain advice and when to take other advice.
- ❖ Não tenha medo de compartilhar suas ideias. Ideias não tem dono!
- ❖ The starting point is with your customer, who is the cornerstone of everything.
- ❖ Uma boa solução não surge verticalmente da cabeça de um empreendedor nem é aceita pelos consumidores sem nenhuma crítica.
- ❖ Veja pontos negativos dentro do mercado e tente fazer melhor
 - 3.1.1.2 Voltados ao timing
- ❖ [Besides being the final breakthrough,] your only other option is to make a breakthrough and constantly improve on it at a pace that no one can keep up with.

- ❖ [To know if you have a great idea], answer the question: why now? Why is this the perfect time for this particular idea instead of two years ago or two years from now?
- ❖ A lot of people make money because they're very good at timing.
- ❖ Acertar no timing é essencial para que as coisas funcionem.
- ❖ Always be on time. The early bird catches the worm.
- ❖ Timing é tão importante quanto o modelo de negócio, se não for o mais importante.

- 3.1.1.3 Voltados à inovatividade

- ❖ Almost any problem in the world can be solved by creative design.
- ❖ Be always trying to figure out the next new thing.
- ❖ Don't always go through the tiny little door that everyone's trying to rush through, maybe go around the corner and go through the vast gate that nobody is taking.
- ❖ If you see something that other people don't see, it could be because it's that powerful and different. If everyone agrees, it's probably because you're not doing anything original.
- ❖ Invista em algo que talvez não saibamos que está faltando. Em outras palavras, algo surpreendente
- ❖ It is not necessary that the basic idea of the company is something new
- ❖ Pode-se ganhar dinheiro ao aplicar uma ideia que, no início, parece meio maluca, mas que ninguém havia pensado antes.
- ❖ Show up before everyone else to stay after everyone else.
- ❖ Spotting technology disruptions is not only key to finding that little sliver for your business to fit in, it's also important for realizing new opportunities for your business before the competition catches on.
- ❖ To be successful you don't have to deliver the next innovative technology to launch in the world of startups.
- ❖ You don't need to be the first mover to be successful in business. Instead, you need to be the best.
- ❖ You don't want to fill today's needs, but try to capture some window that will happen in the future.

- 3.1.1.4 Voltados a problemas / necessidades

- ❖ [How do you know if you have a great idea?] You're building something you yourself need. (If not, get really close to your customers.)
- ❖ Base your ideas not on technology, but on a need you see for users or potential customers for the product.
- ❖ Don't just think about the heart of your idea, but about the biggest problem you are trying to solve and how your solution to it will change over time. This vision, the future of your idea, will be what you will test with the first potential customers and for sure, it will be the basis of your business model
- ❖ Fique atento a dores do mercado, o que está ineficiente ?
- ❖ In this initial phase, focus on the likely bottlenecks in the process.
- ❖ O que é preciso para uma ideia viável que permita a você abrir uma empresa é, em primeiro lugar, pensar em um problema que ninguém resolveu ainda.
- ❖ Sometimes ideas are born out of necessity: you solve a problem for yourself, and you hopefully solve it for a number of other people too.
- ❖ Sua start-up tem de resolver um problema real de pessoas reais – é daí que virá o sucesso a longo prazo!
- ❖ Ter uma solução para um problema que ainda não foi resolvido é o primeiro ponto para empreender.
- ❖ The initial ideas are just small cores of the solutions that need to be created to meet the needs of the customer.
- ❖ Think of everything the customer needs - the entire business model - and you may discover other differentiating opportunities.
- ❖ To find ideas to base your business, there are 3 ways: 1. Based on a personal need - yours or someone else's; 2. Based on customer's need; 3. Through research
- ❖ Your idea is the combination of the unresolved problem that you see in a market and the solution that you find to meet the need created by that problem
- ❖ Your ideia may be cool, mathematically complex, secure, and have many other qualities, but if people don't really need it, you won't succeed.
 - 3.1.1.5 Voltados à execução
- ❖ Execution is one of those founder tasks that you can't outsource. Ideas are worth nothing without execution.
- ❖ For your idea to be viable, you must be able to build the product.

- ❖ Good ideas are great, but they are not enough for a company's success. They are not as important as the business model you build, as it will be a roadmap for everyone you do.
- ❖ It's not great ideas that make great companies—it's the excellent execution of a great business model that leads to success.
- ❖ Just try out ideas without fear.
- ❖ Learn to perform well. That's what wins in the end.
- ❖ Make it work, as strange as the idea seems
- ❖ Success is 50 percent luck and 50 percent preparedness for that luck. It's being ready to take advantage of opportunities when they arise.
- ❖ Successful execution over and over is crucial to the creation of a successful company.
- ❖ The best ideas are useless without good execution.
- ❖ Try to build all sorts of things and, eventually, you run into an interesting idea and you execute on that.
- ❖ Well-executed mediocre ideas will beat poorly executed innovative ideas any day of the week.
- ❖ What happens after the seed of an idea is far more important than the idea you start with.
- ❖ Work hard on your ideas, often staying up all night. Let creativity run wild
- ❖ You don't even have to have an idea of when you start your business. You and your co-founders can do this as your first team project.
- ❖ You may have the best idea, but without doing the daily tasks of building to be a big company, you won't get there.
 - 3.1.1.6 Voltados à ideia
- ❖ A great idea can come up in a "joke". Like the legendary foundation stories of when Bill Bowerman poured liquid urethane on his wife's waffle iron, birthing the Nike waffle-sole sneaker
- ❖ A lot of entrepreneurs get emotionally attached to an idea and think it's better than it really is.
- ❖ Don't worry about people stealing your ideas. If your ideas are any good, you'll have to ram them down people's throats.
- ❖ Great ideas cannot do without good business models alongside them.

- ❖ Great startups may not seem like a great idea at the beginning
- ❖ How far you can get on a simple idea is amazing. Simplicity is powerful.
- ❖ Ideias viáveis e inovadoras aparecem mesmo se estivermos empregados.
- ❖ If you are part of a core team and you get together, getting an idea is not that hard. Anybody can have good ideas.
- ❖ It is not a good move [to start your business with a bad idea] because it doesn't actually work out.
- ❖ Keep your eyes and ears open, while going through your day-to-day routine can make you aware of new ideas and opportunities. See opportunities everywhere
- ❖ Learn to change and adapt, this way you will become a stronger team, learn more and your refined – or new – idea will be much better and have an even greater chance of success.
- ❖ Não é preciso ser visionário para ter grandes ideias
- ❖ Nothing amazing ever happened from having a bad idea or no ideas at all.
- ❖ Successful startups are built on new ideas, but they can learn from those that came before.
- ❖ The earliest phase of a startup is usually the most productive. That's when really big ideas come.
- ❖ The entrepreneur knows that the next idea, company, opportunity - is just around the corner.
- ❖ The first idea you have is irrelevant. It's just a catalyst for you to get started. Then you figure out what's wrong with it and you go through phases of denial, panic, regret. And then you finally have a better idea and the second idea is always the important one.
- ❖ Think of your idea as a starting point for building the business model, a first step in the journey of building your business.
- ❖ Uma ideia só é boa quando está condizente com a realidade do setor em que você deseja atuar.
- ❖ Utilize a técnica Crowdfunding para validar uma ideia
- ❖ You don't need a brilliant idea to succeed.
- ❖ Não se prenda a ideias. Duvide de tudo sempre.

- 3.1.1.7 Diversos

- ❖ A business model is everything you do to have a successful company. Knowing the market you are in, knowing how to win potential customers and having a team to make everything happen will be your strongest and differentiator from the competition.
- ❖ All throughout the process, always look for value.
- ❖ Aproveite o momento de euforia para transformar em oportunidade
- ❖ By finding tiny gaps in existing products, you can make that small space your niche, learn it inside and out, and completely own that wedge of the market.
- ❖ Don't take the perspective of "build a cool piece of technology and see where it goes." It's actually more or less based on an intuition about a hole in the market—or, more accurately, a future hole in the market.
- ❖ Entrepreneurs see an opening in the market that needs to be explored well beyond the surface level.
- ❖ Find asymmetries: there are lots of perks to being the little guy, so find them and use them.
- ❖ For startups involving technology, it's much easier to be at the Silicon Valley, because you have resources and people who understand technology. There's a high concentration of talent that you can draw on, you don't have to relocate people to get them there. Also there's Sand Hill Road with all the VCs and other potential investors, who are all clustered together.
- ❖ If you're a startup, you want to have a monopoly because monopolies possess a large share of the market.
- ❖ Look for new enabling technologies or major trends that create a wide gap between how things are done and how they can be done.
- ❖ Never make a deal with a gun to your head, and you'll probably turn out okay in this world.
- ❖ Opportunity creates opportunity.
- ❖ Se você está criando um negócio colocando o Estado como um cliente crucial para sua prosperidade, desista agora e remodele seu business.
- ❖ The pivotal things are usually unintentional.
- ❖ There's a time to be a visionary, to know where you want to go, and then there's a time to be realistic about where you, the market, and your customers are.

- ❖ To make your company valuable, you have to create something of value and capture some fraction of the value you've created.
- ❖ When selecting a location, rather than looking for trends in the tech blogs, get specific and narrow regarding your type of business. Think about the trends in investors, workflow, hiring, and organization, and then consider where your model would flourish.
- ❖ With proximity [of organizations] comes dissemination of knowledge, cross-pollination of ideas, and economic efficiency of activities. [Look for clusters where your business would fit.]
- ❖ With the rapid pace at which new technology is being produced, there are even more gaps to fill with potential lasting solutions for each of them.
- ❖ You want to do things that incumbents can't or won't do because either the economics don't make sense for them, the economics are so unusual, or because technically they can't.
- ❖ You'll want to be careful that you don't sacrifice your long-term opportunity for short-term money.
 - 3.1.2 Perspectiva individual do empreendedor
 - 3.1.2.1 Decisão por empreender ou não
- ❖ All those personally motivating things — think them through before you get things started.
- ❖ As a founder, you can make your work matter in a way that you can't at larger companies.
- ❖ As a founder, you will sacrifice more than time and relationships. You will also sacrifice money
- ❖ Ask yourself honestly if starting your own company is the best choice for you.
- ❖ Be as honest with yourself as possible.
- ❖ Becoming a founder means that life will be unbalanced in favor of the company
- ❖ Becoming a Startup Founder Is Not for Everyone
- ❖ Before joining a company, know where the line is, when you would quit, at what point.
- ❖ Before you jump into being a founder, seriously consider whether you can make this your priority.

- ❖ Do not start a business because you think it is cool, trendy or because you think you will make a lot of money quickly. It doesn't work like that.
- ❖ Doing a startup does mean that you have to give up your job and your income and take the plunge. That's what holds a lot of people back.
- ❖ Don't let anyone influence you into making a decision you don't want to.
- ❖ Entrepreneurship is an experience that can transform who you are and create a legacy for you and your family. And who knows, you can create something that even changes society.
- ❖ Even outsiders to the world of startups can become big entrepreneurs.
- ❖ Founders don't have the same kind of flexibility with time that other career paths provide.
- ❖ If the ultimate goal is to have a good life, then there's no need to rush [to start a startup now].
- ❖ If you can't discover any strong motivating factors, then you may want to look for another path, another job, or another career to apply your energy to.
- ❖ If you're considering starting a new company, ask yourself why.
- ❖ If you're just beginning to think about a startup, consider what type of company you want to start, and then open your mind to the opportunities in all fields and industries.
- ❖ If, at your core, you aren't aligned with the personal trade-offs you'll make when building your company, then success will be tough to achieve.
- ❖ It's important to keep in mind that being a founder is more than a job title; it's a way of life.
- ❖ Just because you want to start a company doesn't mean you can or should, and it's better to know this now before traveling too far down the path.
- ❖ Know why you are involved, what motivates you, so you don't spend a lot of time perseverating on that stuff.
- ❖ Know yourself. Try to do as much thinking up front as to what your breaking points are. Once you're in, you shouldn't spend time thinking about quitting or about any doomsday scenarios.
- ❖ Na motivação para o empreendedorismo, nem sempre o dinheiro é o mais importante

- ❖ Não dá para entrar no empreendedorismo com a cabeça focada no momento de vender a empresa.
- ❖ No mundo ideal, você tem de analisar friamente se pode – ou não – abdicar de uma renda fixa todos os meses.
- ❖ Not every successful invention or innovation makes the inventor rich.
- ❖ Often, would-be startup founders jump into developing their idea and building a company without taking a moment to reflect on whether they have the personality, discipline, and habits that will help them succeed at the endeavor.
- ❖ Only start a startup if you feel compelled by a problem and think that building a company will solve it.
- ❖ Perhaps the only option you have to develop an idea is to create your own company.
- ❖ Realistically for most people, a startup is not that big of a sacrifice. On average, people work two hours more a day. It is a sacrifice, but it is not forgoing all pleasure and enjoyment for the next half decade.
- ❖ Se você acredita que conseguirá construir um negócio que em seis meses renderá lucros e lhe pagará um salário, tire seu cavalinho da chuva.
- ❖ Só empreenda se você realmente se incomoda com aquela dor e quer resolver esse problema com tamanha intensidade, que resolve arriscar a própria vida em prol disso.
- ❖ Starting a company is a great way for you to have the autonomy and independence you need and crave. While this might seem like a good reason now, it might not be quite as motivational after five years of round-the-clock worries.
- ❖ Startups do involve longer hours in the beginning, but that story is overstated. Even the startups that in the earlier days had some sort of longer working days have a tendency to exaggerate. It's kind of like the startup version of fishing.
- ❖ The best deals in life are the ones you don't make
- ❖ Things can get really emotional if you get tired and there's a lot of work and you're invested in it. Think the personally motivating things through before you get things started.

- ❖ When asked to leave your job to jump into a startup, you have to go inside of yourself and think about it. “Who are you? What do you want out of life?”
 - 3.1.2.2 Após decisão por empreender
- ❖ Be internally motivated to create something out of nothing.
- ❖ Build new businesses off what you've learned
- ❖ Consiga ver oportunidades onde outras pessoas só enxergam problemas.
- ❖ Don't get stuck thinking that you don't have a good-enough idea.
- ❖ Esteja atento a novas ideias
- ❖ For startups, the quest for growth never ends!
- ❖ If you're in the right area and you are giving yourself time to investigate, you'll build something relevant. Eventually, you run into an interesting idea and you execute on that.
- ❖ Não há mãe que acredite que o filho é feio e essa mesma regra geralmente se aplica ao mundo das ideias. (Você mesmo nunca achará defeitos em suas ideias).
- ❖ O mercado decide sozinho quando sua empresa precisa crescer, aceite o desafio do mercado e cresça junto
- ❖ Para inovar, é preciso romper barreiras – e que, muitas vezes, essas barreiras, na verdade, existem apenas no modo como encaramos o mundo.
- ❖ Starting a startup is a lot more counterintuitive than it seems. You can't just trust your intuition.
- ❖ The time to understand the suitability of the product for the market is before building the product.
- ❖ Turning your brain off is the best way to get some great startup ideas flowing.
- ❖ When you get very, very tired, your head gets in this real creative state and it thinks of ideas that you'd normally just throw out.
- ❖ Work on problems that interest you.
- 3.2 Estudo / Análise de Mercado durante avaliação de oportunidades / ideias / proposta de valor
 - 3.2.1 Necessidade de estudar o mercado
- ❖ Analyze data and other startup founders before starting. The reality of the result is completely different from expectations.
- ❖ Antes de entrar de verdade em um negócio, estude o mercado.

- ❖ Define your public
- ❖ Don't evaluate opportunities without analyzing the potential market opportunity for your required model.
- ❖ Entenda o mercado em que você quer atuar e vá atrás de informações.
- ❖ Faça análises de viabilidade de mercado. Ferramentas como o statista.com podem ajudar. Estude o tamanho do mercado endereçável, principais competidores (se houver), seus modelos de negócio, fatores macroambientais que impactam o seu negócio e preço.
- ❖ Inteira-se dos movimentos políticos do país em que você atua.
- ❖ Knowing what has succeeded or failed in similar contexts in the past provides a great starting point.
- ❖ Looking at market growth is key [to build an amazing product]. You need a market that's going to evolve in 10 years. And it's better to have a small but rapidly growing market, instead of a large but slowly growing market.
- ❖ Understand the environment in which your target customer is currently in, including all the alternatives that they have for their solution, either from competitors or alternative solutions that they themselves created is fundamental.
- ❖ What you need to succeed is not expertise about startups but expertise about your users.
- ❖ You have to get into competitors' heads
 - 3.2.1 Ações / resultados do estudo
- ❖ Busque os buracos do mercado para preencher com seus produtos/serviços
- ❖ Compare with your competitors
- ❖ Copy as much as you legally can from their winning blueprint, and then execute better than they do. You will be using their own weapons against them!
- ❖ Crie a necessidade do seu produto de acordo com seu público.
- ❖ Data only exists in the framework of a vision that you are building. [It's] a hypothesis of where you are moving to.
- ❖ Do the brainstorm, veering from one idea to another. When pausing briefly on a concept, check to see if the idea already exists. If so, go back to the drawing board.

- ❖ Do your research and find exactly where your incumbents can't afford to drop their prices or personalize their UX, then fill in those gaps.
- ❖ Faça o que seus competidores estão fazendo de bom, se for acrescentar, copie eles.
- ❖ Figuring out which group in your audience is most influential to your business is important, but to get the entire scope of things, you have to identify and interview other groups as well.
- ❖ If you see your competition is doing something better than you are— don't let them run circles around you. Take action!
- ❖ In order to talk to the right users, you should think really hard and use your judgment to figure out who you are really building this product for.
- ❖ Look at your idea and your target market and assess yourself objectively.
- ❖ Make a mental list of all other companies that already exist with similar ideas and ask yourself how this new company can be so different.
- ❖ Many founders ignore the substitute product or service. If there is an easier, better, or cheaper solution, then the customer will take it.
- ❖ Não caia na ilusão de que é possível agradar a todas as pessoas com a sua ideia
- ❖ Pesquise sobre seu nicho em todos os lugares e em várias línguas diferentes.
- ❖ Remember your TAM (Total Addressable Market) isn't just the size of the overall market you play in, but the actual size of the market you can reasonably address.
- ❖ Take advantage of competitor misses. You absolutely have to know them better than even your allies. So, your sales team will have the ammo to pounce on them.
- ❖ Vá aonde os seus possíveis clientes frequentam.
- ❖ You have to find that special something that you and you alone can do, then do it better than anyone else.
- 3.3 Coleta de feedback e/ou aproximação a clientes/pessoas para aprimorar ideias, protótipos, MVPs...
 - 3.3.1 Mentalidade e Importância
 - ❖ 3.3.1.1 Mentalidade centrada em feedbacks
 - ❖ Antes de lançar a primeira versão de seu produto, não pare de colher dados.

- ❖ At the beginning it's all about testing the idea, trying to get this thing off the ground, and figuring out if this was something people even wanted. And it's okay to hack things together at the beginning.
- ❖ Busque feedbacks para melhorar fraquezas
- ❖ Duvide de tudo sempre. Lembre-se de que todas as certezas na vida não passam de hipóteses até que se tornem fatos (verificados).
- ❖ Entenda a fundo o problema de seus clientes e teste incansavelmente a sua solução para que o produto ou o serviço se desenvolva da melhor maneira possível.
- ❖ Escute os clientes para modelar seu produto de acordo com suas necessidades
- ❖ Esteja aberto a receber feedbacks, esse é um ótimo ponto de partida para racionalizar em cima da sua ideia.
- ❖ I realized that customer communication and focus was the most effective way to create success and happiness with the product and, in fact, all aspects of the business.
- ❖ Lance um "protótipo de seu produto" para receber feedbacks para poder realizar ajustes.
- ❖ Não dá para empreender apenas com base no feeling.
- ❖ Não existe planejamento que se mantenha intacto após o primeiro contato com a realidade.
- ❖ Não seja apegado a suas ideias e não leve os feedbacks para o pessoal
- ❖ O feedback de seu cliente é o mais importante , pois ele que vai validar se a solução que você está entregando resolve ou não o problema dele.
- ❖ Ouça opiniões distintas constantemente, colete a maior quantidade de dados possível e tome decisões com base nas hipóteses validadas a partir desses dados!
- ❖ Para entender o segmento que deseja seguir, entre no mundo deles!
- ❖ Research, talk to customers and analysts, and conduct online surveys or tests to verify your beliefs. Be a scientist trying to prove your hypothesis.
- ❖ Tenha obsessão de testar, testar e testar mais uma vez a ideia que teve.
- ❖ The best way to test the fit of your product to the market is to talk to real and potential customers.

- ❖ We think our babies (ideas) are the cutest. Make sure and criticize yourself as hard as possible, as it will lead to better results.
- ❖ You have to do a lot of testing (your product) and be good at it, you have to know what questions to ask people and what problems to present to them.
 - 3.3.1.2 Benefícios / importância da coleta de *feedback*
- ❖ A lot of things that other people went through might be useful for you to learn from.
- ❖ A product driven by customer feedback is a strategy with exponential growth.
- ❖ As with most ideas, when your big idea leaves your head and gets some air you might find that it doesn't ignite with everyone in the way that you were hoping.
- ❖ Check, as the market is one of the first parts of vetoing your idea and vision.
- ❖ Compartilhe suas ideias, quanto mais falar sobre o que deseja construir, mais feedbacks vai receber.
- ❖ Converse com stakeholders e clientes em potencial para entender se a dor que você quer resolver é realmente a dor que eles têm.
- ❖ If you're going to impress your users, you have to know what they're thinking. It turns out the best way to find that out is just to ask.
- ❖ Non-users are the powerhouse for ultimate expansion. These are people who are not thinking about your brand at all, so they take the most convincing and require the most questioning.
- ❖ O melhor processo para diagnosticar os problemas e endereçar as soluções de seu produto é ligar pessoalmente para uma amostragem de clientes e conversar com eles sobre sua experiência.
- ❖ observe os passos de seus clientes bem de perto para aprender mais sobre seus problemas e necessidades
- ❖ Se a equipe está engajada em ouvir o cliente e tomar todas as atitudes necessárias para melhorar o produto, a empresa tem chances de crescer.
- ❖ Some very small stuff often make somebody see something and have the wrong impression about your product, so the only way to learn that is by doing a lot of testing.
- ❖ Talking to users should be one of the first steps in creating your startup and will continue to guide you in each decision you make for your company.

- ❖ Talking to your customers you make you will learn a lot
- ❖ The quicker you talk to users and learn what they actually need, the faster you can get to scale.
- ❖ There's a direct correlation between how much time software developers spend directly exposed to users and the quality of their designs.
- ❖ Transformar uma ideia em negócio não é sorte, é um processo científico de validação de hipóteses.
- ❖ Unless the product you're creating is just for yourself, the people who you're creating for should have the first say. And if you've solved their problems in the right way, you can have the last.
- ❖ When you make it clear in your head that nothing is set in stone, then when you're getting that invaluable feedback from your users — good or bad — you'll be able to hear it with a more open mind. Moreover, you'll be amped to improve the experience for them and future users.
- ❖ With a strong base and a complete understanding of your customers, you can gradually make solutions for your company that are more intentional and less experimental.
 - 3.3.2 Execução
 - 3.3.2.1 Orientações Gerais
- ❖ Be careful when presenting your idea using the newly launched website to transmit something more real. It can crash unpredictably.
- ❖ Be prepared to receive reality checks from a person you have admired for years. And know, this will mark you.
- ❖ Build a prototype. Try not to get sucked into too much detail, but make something work so you can show potential customers to get feedback as quickly as possible.
- ❖ Do interviews in person. Email interviews are basically useless. When you're interacting with someone in person or via Skype, people may ramble into places that are really insightful, which you can then explore further.
- ❖ Do not listen to groups that claim to be experts, but have not even been a founder, built a startup or been successful in any business venture.
- ❖ Faça um protótipo e teste com possíveis clientes antes de lançar oficialmente o seu negócio.

- ❖ Getting user feedback requires these tenets: Always have a way for people to contact you. Visiting users and talking to them works best. Make it a conversation.
- ❖ If you work with outliers as early adopters, you can study them to see how your product can evolve.
- ❖ It's hard to design something for someone who's not you.
- ❖ Looking at a situation not just from your point of view, but from the point of view of all the constituents, even the people you hate, is very powerful.
- ❖ O importante é encontrar o meio mais simples, eficaz e barato para você fazer os testes do MVP e não parar de colher dados.
- ❖ Ouça os clientes e tome todas as atitudes necessárias para melhorar o produto.
- ❖ Passe um dia por mês no Call Center para entender as dores dos clientes.
- ❖ Release things internally so that you have your teams as a great population of testers.
- ❖ Try to live the problem you want to solve
- ❖ Use the service that your own company offers to identify problems with your customers' vision
- ❖ When it comes to getting feedback, handpick your early users.
- ❖ When you talk to detailed users of your product, they come back to you with very detailed things about features because they get mired in the features. You have to sort of read between the lines.
- ❖ You will learn even more when you simply observe your users using your own product
 - 3.3.2.2 Execução de entrevistas
- ❖ After you've interviewed a wide spectrum of 6-8 potential users, it's best to move on to the next phase, as anything after that is likely to be a lot of repeat information.
- ❖ At the second stage of interviews, get people to give you their credit card and it's guaranteed that they are actually interested in the feature.
- ❖ Faça apresentações profissionais, elas podem impressionar quem interessa
- ❖ In interviews, you want to learn what's already in the users' heads. You want to avoid putting things there.

- ❖ In lieu of showing your interviewees an actual version of your product, in round two [of interviews] you can opt to draw out diagrams of what it might look like so that people can understand the workflow.
- ❖ Interviews will give you insights that stats and data just can't.
- ❖ Make sure you're not interrogating the users you talk to. Instead, get to know them and make them feel comfortable by framing it as a conversation. You can take people out for drinks or coffee, for example.
- ❖ Picking a user comes above all else. Before you think about who you should ask, or what the features should be, just think about who is going to use this app? Who am I going to talk to? And where am I going to find them?
- ❖ Record your interview, so you don't have to take notes, which can be disruptive. Also, you can play that recording for your team later, so you can pitch your new ideas with the support of the user feedback in video (or at least audio).
- ❖ To really understand your market and find opportunities for growth, interview people beyond your user list.
- ❖ Um jeito de hackear seu negócio, sobretudo se você estiver lançando um produto ou feature, é ligar pessoalmente para uma amostragem de clientes e conversar com eles sobre sua experiência.
- ❖ When interviewing people about your product, don't ask them anything regarding features you're thinking about or even other competing products in the space. Those kinds of questions will distract you from solving the problem because you're getting answers based on the assumption that people know what they want, but that's not the case.
- ❖ When interviewing people about your product, it should be all about them—not your product.
- ❖ When interviewing, you're always searching for problems from your interviewee, not validation and definitely not a solution. Putting them in the position of just commenting on whether they like the app is giving them an easy out and not providing you with any useful information.
- ❖ When you record your interview, you don't have to take notes, which can be disruptive. Also, you can play that recording for your team later, so you can

pitch your new ideas with the support of the user feedback in video (or at least audio).

- ❖ When you're talking to either users or non-users, you're not trying to discover the features they'd add or even how they would use your product. You're trying to learn about their lives to find issues that they're having and the goals they're trying to accomplish. Then you find out where your product can fit into that.
- ❖ Work hard for putting your ideas together for the new concept presentation
- ❖ You could think of interviewing as leading questions in journalism: you need people's honest opinions—not what you want to hear. Because even if you lead them to say, “Yeah this is the best app ever. I'd totally use it,” that doesn't mean they actually will when the time comes.

- 3.3.2.3 A importância dos não-usuários

- ❖ Examining those users around the cusp of your industry can give you just the edge you need to take your next steps. Find the unique characteristics of those customers.
- ❖ If all you do is look at your competitors and talk to people who use your competitors' products, you can never expand. You're not learning things that help you expand the size of the market. You should talk to people who aren't even trying to use these things yet.
- ❖ In order to broaden your scope, you have to look at people who are using competing services or those who have left yours. These are the people who will point out the really raw pain points that your current audience doesn't care about or overlooks.
- ❖ Prospecte informações com seus futuros consumidores e possíveis investidores.
- ❖ The information you learn from your own users is of course interesting, but your users don't see the biggest problems. No matter how big any of your users' issues are, they aren't big enough to deter them from using your service, so they are rather small issues.
- ❖ User feedback is valuable, but insight from non-users is even more so.
- ❖ When talking to competitor's users, you can get totally different feedback than what you get from your own, and it can be about more general issues, rather

than interface and functional problems. You can find out stuff that is so bad that people aren't even willing to use your service.

- 3.3.2.4 Após obtenção de feedback

- ❖ After collecting feedback, use what you have learned to create a model of the target consumer of your product. Do this by creating a persona.
- ❖ After your interviews, you're going to have gathered a ton of information. Rather than tackle it comment by comment or just focus on one feature someone mentioned, you've got to get the big picture. This should include your users, but also your competitors' users, and even non-users who aren't in your space at all.
- ❖ An MVP is not good if you don't plan on actively seeking customer feedback and building new versions of your product.
- ❖ Detalhe a jornada do seu cliente desde o primeiro momento em que ele se conecta com você até o pós-venda e um eventual retorno do cliente
- ❖ If one of the users shares a problem, you just spend time thinking about it, looking at what the underlying problems are and how we can come up with solutions to make it better for them.
- ❖ It's critical to listen well and quickly develop an updated version of your offering that shows you not only what new features you can add, but how well you heard what customers had to say.
- ❖ Look at all of your user feedback and find trends and commonalities. Then you might be able to narrow down the essence of the major concerns into few statements that are easier to diagnose.
- 3.4 Inovar na proposta de valor e/ou criar diferenciais no produto/solução, incluindo criar MVPs/protótipos
 - 3.4.1 Mentalidade e Importância
 - 3.4.1.1 Benefícios / importância
- ❖ Be product-minded and be very, very focused on provide a great customer-value proposition
- ❖ Faça prototipagem massiva para conseguir resolver problemas
- ❖ If you find that during the test of the product's suitability for the market, you can't make the product you originally dreamed of working, you should celebrate. Seriously!

- ❖ It's much, much better to have one hundred users who love you than one million users who "sort of like you".
- ❖ Não tenha medo de lançar seu MVP. “Feito é melhor do que perfeito”.
- ❖ Never stop pivoting
- ❖ To test your theory, you can build a quick mockup of your product for people to test. But even if you don't have the capacity to do a mockup or prototype, you should go into your second round of interviews with your more focused goal in mind.
 - 3.4.1.2 Mentalidade centrada em construir, medir e aprender
- ❖ No matter how well you execute it, a bad idea will get you nowhere.
- ❖ Back this way. Keep focus on your product, don't runaway from the reality
- ❖ By abiding by the idea of “doing things that don't scale,” you can harness the control and energy of a small startup team that doesn't need to have all of the answers at the beginning.
- ❖ Even before funding, you need to give users something they love, so you can prove that your idea works and that there's a demand for it.
- ❖ If you get a creative monopoly for inventing something new, it often means you've created something really valuable.
- ❖ Mais importante do que ter um insight que parece genial é conseguir validá-lo rapidamente para colocá-lo em prática.
- ❖ Não fique na teoria, coloque as suas ideias em prática que você conseguirá desenvolver o melhor produto possível para o determinado mercado.
- ❖ People think startups grow out of some brilliant initial idea like a plant from a seed. But most founders change their ideas as they develop them.
- ❖ Rather than looking to create a perfect and complete product, it's better to be the first company to deliver an MVP that will likely win customers' hearts, minds and wallets.
- ❖ Sometimes the best way to see if something works, and to see if people will love it, is to just put it out there with the minimal resources you have.
- ❖ Starting a startup is a process of trial and error. What guides founders through this process is their empathy for the users. They never lose sight of making things that people would want.

- ❖ Todos na empresa têm de estar alinhados ao pensamento de que o produto nunca para de ser desenvolvido. E todo o time precisa entender, também, a importância do feedback.
- ❖ Treat your startup like an experiment.
 - 3.4.2 Prototipagem e Proposta de Valor
 - 3.4.2.1 Criação de valor
- ❖ Always seek excellence: make your product better than the average person would.
- ❖ Be creative with identifying who the experts will be and seeking out sources in unexpected disciplines.
- ❖ Build something that a small number of users love, not just like.
- ❖ Construa seu produto para um pequeno grupo de pessoas para que possam amar esse produto e ser grande apoiador dessa causa; é assim que você vai atingir outro grupo de pessoas e, conseqüentemente, aumentar o seu alcance.
- ❖ Creativity can solve problems
- ❖ Diferenciar o seu produto é uma chave absoluta para sucesso.
- ❖ Don't get distracted with finding tricks [to get people to like your product] and instead focus on the product.
- ❖ Foque naquilo que é um problema para torná-lo um diferencial.
- ❖ For a startup, the magic moment comes when users first see value in your business.
- ❖ Get creative, so start brainstorming about how you could differentiate yourselves in the marketplace.
- ❖ Making products users love involves focusing the bulk of your energy on the customer.
- ❖ Many founders fail because all they focus on is just the product they are creating and not the customer's need.
- ❖ Not meeting your customers' needs is the biggest cause of churn in the early stages of startups.
- ❖ Solving real problems—big or small—is how you'll make a standout product.
- ❖ Tenha uma proposta de valor exclusiva para atrair seu cliente a comprar seus produtos e investir na sua empresa

- ❖ The ability to deliver the product is closely linked to finding a value proposition that works and building a team capable of delivering.
- ❖ The difference will always be in the product itself.
- ❖ Tudo após a ideia é o produto
- ❖ Value is created when the whole founder team works together to execute on an idea.
- ❖ When narrowing your idea, you're not just trying to create something that people will like, and certainly not just something that people will tell you they like. Instead, you want it to be something that they would buy (download, view, etc) and even better, something so good that they stop using another product in that space and replace it with yours.
- ❖ You get to that magic moment by focusing on the marginal user—the one person who doesn't get a notification in a given day, month, or year.
- ❖ You should take the user's perspective when you're designing your product.
 - 3.4.2.2 Construção de MVPs / protótipos
- ❖ “Feito é melhor do que perfeito”, não perca tempo lapidando a beleza, e sim as funcionalidades de seu produto.
- ❖ Before you build your product, the first thing you need to do is ask yourself, “What is the smallest feature set that I should build to solve the problem that I'm trying to solve?”
- ❖ Crie seu MVP. Em vez de pensar no produto final em si, pense em qual é o valor entregue por aquele produto que quer oferecer.
- ❖ É importante lançar o MVP rápido e ter, do seu lado, um cara que dê o sangue pelo produto.
- ❖ If you have to modify something, or add something new, you can do it very quickly when it's all in your head. You don't have to pull out the listing and find out where and maybe make a mistake. You don't make as many mistakes.
- ❖ Instead of trying to build an entirely new product/platform, building on top of existing platforms is a great place to start, if possible. So, if you want to build a new email experience, maybe start with a Gmail extension to test your idea before trying to build something entirely new.

- ❖ O tempo ideal para a validação do MVP é o tempo suficiente para que você note que aquelas pessoas têm determinada dor e têm a intenção de pagar para resolvê-la.
- ❖ The Product Building Cycle: (1) Show it to users. (2) Get user feedback. What do they like? What features would they pay for? Would they recommend it? Would they be bummed if your product went away? (3) Make a product decision based on your findings. (4) Repeat.
- ❖ The prototype must show attractive features that differ from the competition.
- ❖ There are three main factors to consider when prioritizing products, product features, and other components of your offering: quality, functionality, and vision.
- ❖ Tome cuidado para não entender que o MVP é uma versão inacabada do seu produto.
- ❖ You'll find the smallest feature set to solve your problem by talking to users, seeing what already exists, and building to solve your users' immediate needs.
 - 3.4.2.3 Simplicidade e experiência do usuário
- ❖ Don't try to change user behavior dramatically. If you are expecting people to dramatically change the way they do things, it's not going to happen. Try to make it such that it's a small change, yet an important one.
- ❖ Faça com que o cliente não esteja a mais de 3 cliques da ação que deseja executar
- ❖ Facilite o trabalho dos clientes customizando o serviço
- ❖ If you have a grand idea for a new business that you have determined is just too much for you to swallow—see if you can downsize your dream into something a little more manageable.
- ❖ In general, people are uncomfortable with things that are different.
- ❖ In order to improve the customer experience with your product, you need to give them a way to interact with you.
- ❖ In the early days it is mainly about the look, simplicity, and overall experience.
- ❖ In trying to grow a brand, look-and-feel has a lot to do with it, as does speed, so there's always that balancing act.

- ❖ Knowing that the market is not ready for a totally innovative technology, try to disguise it with something people are familiar with so the process is more smooth.
- ❖ Make your transaction model easier than your competition's
- ❖ Offer an experience that is special and different
- ❖ Regarding the product and the experience, specifically, it has to be frictionless, it has to be easy.
- ❖ Seek to innovate leaving aside the barriers in building an easy, friendly and accessible platform.
- ❖ There is some art involved in how you speed it up — both from the user interface perspective and the math perspective. In math, you have to see how much you can squeeze out of it, and in the user interface, you have to make it feel like it's not taking that long, even though it really is taking like 2 seconds, which is a really long time.
- ❖ Try to preserve a simple and clean interface.
- ❖ You've got to own the customer and make sure there is a full loop between your product and that it has the least amount of resistance before you get to your end customer.
- ❖ Your whole mindset should be, "How do I make it easy to learn to use? How do I make it natural, so, if you're doing this repeatedly, it's the natural thing to do?"
 - 3.4.2.4 Ajuste produto – mercado
- ❖ "Product/market fit," a holy grail, proof-of-life milestone that a start-up hits when its concept has both found a good market and created a product that can satisfy that market.
- ❖ Crie o seu MVP: Seu objetivo é validar se a sua solução é viável ou não.
- ❖ Don't get caught trying to design and develop your final product. Your first prototype won't be your last.
- ❖ Especially in the 1 of your business, it's important to keep in mind that the product you launch with will almost certainly not be the product that takes you to scale. So your job in those 1 of a startup is to progress and iterate as fast as possible to reach that product that does have market fit.

- ❖ Having a great product is a good start, but having the product suited to the market is what defines a company for success.
- ❖ If you don't have a great product, there's no point in executing more on growing it because it won't grow.
- ❖ If your retention curve doesn't flatten out, don't go into growth tactics. Don't do virality. Don't hire a growth hacker. Focus on getting product-market fit.
- ❖ O sucesso só vem quando o seu negócio resolve um problema específico de maneira tão excelente que seus clientes estão dispostos a pagar por sua solução!
- ❖ Para testar a eficiência e o alcance de sua ideia, seu produto não precisa estar 100% pronto, nem ser visualmente atraente, mas deve funcionar
- ❖ Preste atenção no product market fit
- ❖ Product market fit é o primeiro passo para a criação de um empreendimento de sucesso.
- ❖ Product/market fit is a key first achievement; without it, there is no company.
- ❖ The lack of adequacy of the product to the market is one of the main reasons for Startups to fail.
- ❖ The number one problem for startups is when they don't actually have product-market fit when they think they do.
- ❖ The smaller and more nimble you are, the faster you'll be able to get closer to that next point of scale and eventually finding your market fit.
- ❖ Você não deve empurrar sua solução para os outros, mas encontrar o product market fit e fazer com que outras pessoas queiram o seu produto.
- ❖ You need a way to get the product into the hands of your initial potential customers; otherwise your initialization will fail quickly.
- 3.5 Estimular a mudança /renovação /inovação na empresa já consolidada
 - 3.5.1 Necessidade de inovar
- ❖ A empresa que descarta a inovação atualmente pode acarretar a morte de uma companhia ou a perda de uma grande oportunidade de negócios.
- ❖ Adapt, adapt, adapt!
- ❖ CEO é o responsável por manter a sua empresa alinhada com as transformações do mercado.
- ❖ Dê atenção e leve a sério quem tem uma ideia que parece maluca.

- ❖ Every industry is going to have a technology component of what they do. Enterprises are not going to be able to survive in the future if they do not get good at technology.
- ❖ Existing companies' biggest problem is legacy. Period. They can't focus on your new business idea because they've got to manage their legacy.
- ❖ Se quer continuar fazendo o que está fazendo para sempre, será necessário se reinventar em todo tempo.
- ❖ Se você começou como uma start-up disruptiva, cresceu, quis continuar tocando o seu negócio porque é isso que você ama fazer, não caia na tentação de se tornar uma Empresa tradicional.
- ❖ Se você é o CEO de uma companhia, é seu dever não permitir que a cultura organizacional fique impregnada pela cegueira coletiva.
- ❖ Survival belongs to the fittest: adapt to advance
- ❖ Tenha a cabeça aberta para o que está acontecendo fora do seu escritório, mas tome cuidado para que a síndrome da cegueira coletiva não afete a cultura de sua empresa.
- ❖ Você é responsável por manter a sua empresa alinhada com as transformações do mercado.
 - 3.5.2 Meios de estimular a renovação
- ❖ Aproveite as oportunidades existentes que te façam crescer, se estiver na dúvida, tente usar o melhor das duas opções juntas
- ❖ Atitudes que ajudam a eliminar a cegueira coletiva e remediar o sistema imunológico para que a inovação não seja expelida da sua organização: Faça um hackaton por semestre; democratize a opinião; sente um dia por mês no call center
- ❖ Entenda a complexidade e volatilidade e fique atento às ondas de transformações que estão acontecendo no mundo.
- ❖ If you have too much process, too much predictability, you are probably not innovating fast enough and creatively enough.
- ❖ If your company is truly innovative and ambitious, you'll never run out of big benchmarks.
- ❖ The secret of change is to focus all your energy not on fighting the old, but on building the new. —Socrates

- ❖ The very best ideas have to start as side projects because they're always such outliers that your conscious mind would reject them as actual companies.
 - 3.5.3 Necessidade de diversificação
- ❖ After adjusting the product to the market, differentiation is the foundation of what investors look for when it comes to analyzing their probability of success.
- ❖ Fazer um segundo produto dentro de uma empresa pronta é mais complicado do que começar do zero
- ❖ Most tech companies that were really big has more than one product. All enduring companies have to do that.
- ❖ Repeat innovation will be the most difficult but most crucial part in creating a sustainable and ongoing business model that exceeds the startup phase and has staying power.

Categoria 4: Suporte ao ganho de escala e/ou estruturação de processos internos

- 4.1 Planejamento médio/longo prazo
 - 4.1.1 Benefícios e necessidade
- ❖ All good things pass. Plan for it.
- ❖ Any given time, you've got to have a technology roadmap in your mind and a market roadmap as to where things are headed and trying to project out several years, because it will take you several years to build anything that's worth building.
- ❖ É importante entender que o lançamento não acontece no dia em que o seu produto vai ao ar, mas meses antes.
- ❖ Planning in advance will protect the departing founder and the company in a fair and balanced way.
- ❖ The best CEOs are always planning their next move. So should you.
- ❖ The more you understand the likely pitfalls you will be subject to along the way, the more you will minimize your surprises, as the more layers of the developing onion you peel, the more efficient your building process will be.
- ❖ You need a growth plan from the very beginning. Ask yourself: What is an optimistic but realistic way to grow this business? Then, with the long-term in mind, you can dive in.
 - 4.1.2 Orientações gerais

- ❖ A classic mistake that all investors make: concentrating too much on what they are doing at the time and not enough on what could be done, would do and have done.
- ❖ Always keep thinking about the future
- ❖ By considering all parties involved in each decision you make in the management of your company, you'll be able to keep your eye on the long view and set yourself up for future success.
- ❖ Elimine a taxa de abertura da empresa e absorva esse custo – com a expectativa de o cliente pagar isso no médio prazo.
- ❖ Entenda os processos necessários para o crescimento da sua companhia e se planeje a médio e a longo prazo.
- ❖ In our experience, planning for about a decade is the smart thing to do
- ❖ Pense no futuro apenas depois do ajuste produto mercado
- ❖ Se inscreva em Aceleradoras para desenvolver sua start-up.
- ❖ Short-term solutions lead to long-term solutions.
- ❖ The closer you get to ultimate success, the further away it always seems.
- ❖ The goal in all of the productivity planning is that you're trying to build a company that creates a lot of value over a long period of time. And the long period of time is what's important here.
- ❖ The planning doesn't stop once you're on your way to a swanky new office and hiring big name people to join your team. In fact, that's when the planning stakes get even higher.
- ❖ The reason why the last movers succeed is because most of the value in these companies exists far in the future.
- ❖ Try to have a long-term view
- ❖ When you desperately want to get the idea off the ground, the focus is simply to survive. When you are dying, you don't think: 'What do I want to be when I grow up? Before the product / market fit, thinking long-term seems preposterous
- ❖ You can't completely predetermine all the user interface or integration decisions. You cannot early-bind marketing and positioning decisions because the market and competitive environment will be different.

- ❖ You should focus both on the Long-Term and on the Short-Term, but don't let that overwhelm you.
- 4.2 Criar processos para suportar crescimento com qualidade e/ou otimizar/ganho de eficiência em processos existentes
 - 4.2.1 Mudança de mentalidade / foco
- ❖ After building a product, you'll need to build a Company to make this product. There will be a need to change the focus
- ❖ As the company will start to get bigger, probably, the growth and the pace start to become overwhelming. At one point you can keep your eye on everything, and at a certain point you can't
- ❖ Burnout is not good for employees or your company, so make sure you've turned the workflow from sprint to marathon mode.
- ❖ In the long run, making the transition to actually building your business will be even more important than your initial launch.
- ❖ It's important that you consciously make the mental switch from a 24/7 sprint to a more well-paced marathon. This will keep your enthusiasm high and help you avoid mistakes.
- ❖ Once you build a successful product, you and your co-founders must shift your attention to building a successful company.
- ❖ Once you start to hit 20-25 employees and have found product-market fit, your main job shifts from building a great product to building a great company, and it stays there for the rest of your time. This is probably the biggest shift in being a founder.
- ❖ Para o longo prazo é preciso planejamento, roadmap, estratégia, empregados, cultura. O produto pronto, agora é preciso construir a empresa.
- ❖ Scaling is the time to stop having specific solutions to problems and addressing issues with systematic processes.
- ❖ Take any feedback you receive and schedule yourself to make improvements and adjustments as soon as possible
- ❖ You can't get stuck in your old ways, even when those old ways are working. It may sound counterintuitive, but doing too much can hurt your company.
 - 4.2.2 Estruturação de processos / equipes

- ❖ After you have found awesome product-market fit, it's time to scale. That's where growth teams come in.
- ❖ Antes de estruturar, procure entender quais são os processos necessários para o crescimento da sua companhia e quais seriam os efeitos esperados em cada um dos processos implantados.
- ❖ As you grow and begin to gain your footing, you'll need more people.
- ❖ As you scale, it's critical that you engage your team, build smart processes, and leverage technology wherever possible.
- ❖ At some point you should hire an actual recruiter because, at a time when you'll be growing so quickly, hiring can take a lot of your own time that could be spent on building the business.
- ❖ By gathering and simplifying information, you can better predict your output instead of your activity and adjust for improvements.
- ❖ Create tools that enable people to make decisions at the same level you would make them yourself. So a dashboard should be created by you, so that your team is implementing on a shared company vision.
- ❖ Cuidado com o excesso de zelo e com a tentação das reuniões para estruturar processos e KPIs
- ❖ É importante ter um memorando com as atividades do dia a dia da empresa para deixar claras as funções de cada um.
- ❖ More than managing a team and a workflow, you should build a company that will manage itself.
- ❖ People cannot understand and keep track of long, complicated sets of initiatives, so you have to distill it down to one, two, or three things and use a framework they can repeat without thinking about.
- ❖ Processo bom é aquele que, quando é eliminado, gera reclamações; o mesmo vale para relatórios.
- ❖ Simplify, eliminate the extraneous. From workflows to organization methods, it's important that you develop an eye for keeping things lean and efficient by way of elimination.
- ❖ Some of the characteristics that make entrepreneurs excellent can undermine their interest in putting systems and processes into place.

- ❖ Ter alguns processos estruturados é importante para o crescimento da empresa.
- ❖ Tome cuidado para que a estruturação não burocratize sua companhia e, conseqüentemente, a torne pouco ágil.
- ❖ Without processes, the management team will always need to be involved, and this slows down the business.
 - 4.2.3 Conselhos operacionais
- ❖ A way to eliminate distractions through transparency is to create a shared, online dashboard of goals and metrics that people ideally look to on a daily basis.
- ❖ As a founder, you have the skills to start companies from scratch, but it doesn't necessarily mean that you have the skill to grow it till they're larger.
- ❖ As you grow larger, you need more structure and coordination and meetings.
- ❖ Change one big thing at a time.
- ❖ Escale e automatize com ferramentas de lowcode, sem depender de programador
- ❖ Experience helps a lot in the execution part, but it doesn't change the fact that for the scaling stage it is difficult.
- ❖ If you having trouble scaling and “operationalizing” the ideas the problem can be that you more drawn to the creation of new ideas than the implementation of existing ones.
- ❖ In some ways, building your product is the easy part. Building a company to support your product is when the real leadership starts.
- ❖ Leadership transitions (CEO) are never easy for either party involved.
- ❖ Maintain momentum by establishing an operating rhythm at the company early on. This means shipping products and launching new features on a regular basis and reviewing metrics every week with the entire company.
- ❖ Prioritize scale and growth above all else
- ❖ Put your wisdom and experience to work to help grow your business.
- ❖ There are plenty of books on starting a company, and plenty on managing people in large organizations, but there aren't a lot of books on the stages that are in between.

- ❖ To grow fast, you need to scale. There is no right answer when you must scale your startup, but you must observe the adequacy of your product in the market.
- ❖ Unlike traditional companies, startups are working to move fast while also being obsessed with quality.
- ❖ Use recursos recém criados para resolver problemas, inclusive copiando o uso de outras empresas.
- ❖ With a small team, small mistakes are just that. But with a big team and a lot of (wo)manpower, small mistakes have a bigger impact. So it's good to weed out as many mistakes as possible in the beginning to find solutions that really work best.
- ❖ You may intuitively do well leading your whole team, but once you get past around 25 people, you can't do that.
 - 4.2.4 Suportar a escala
- ❖ As you grow, placing technology systems can help you. The right technology saves your team time and money.
- ❖ By concentrating on customer service, the product team can reduce their workload.
- ❖ Don't overvalue growth and undervalue durability.
- ❖ From the first investment, the biggest challenge will not be to create growth, but to keep up with it.
- ❖ In order to get big fast, you have to have a public stock.
- ❖ Invitation-only signup is just controlling the rate of adoption so that you don't exceed any of the operational limits.
- ❖ Quanto maior o porte da empresa, maiores serão os desafios.
- ❖ Só fale com a imprensa quando tiver certeza de que dá para suprir a demanda que surgirá quando a reportagem for publicada!
- ❖ When you're operating a big service, it also takes a lot of work just to deal with growth and improvements.
- ❖ Work to improve your capacity before the issues become critical
- 4.3 Ações jurídico-contábeis
 - 4.3.1 Riscos associados / evitáveis

- ❖ Although it may be tempting, don't pay people under the table or pay them without paying and reporting taxes. Once it's uncovered, *you'll find yourself caught in a nasty and costly situation that will, at the very least, be a major issue when you try to get funding.*
- ❖ As you grow, you'll want to add at least liability insurance, and as you take on the investment capital, your investors will likely require at least some additional policies, including insurance (directors' and executives' insurance) and potentially life insurance of key man.
- ❖ Complete all of the proper paperwork up front and keep it in a safe place to avoid crazy legal battles or losing an investor in the future on account of disorganization.
- ❖ During the time that all of your legal documents can be easily sorted and contained, get them organized. If you wait to do that until you start growing, you'll end up in a real bind with potentially costly repercussions.
- ❖ É melhor mudar algo posteriormente do que começar sem nada e assumir o risco de ver seu sonho ir por água abaixo por causa de negligência jurídica.
- ❖ Entenda sobre o Vesting e Cliff. Esses dois mecanismos dão segurança ao fundador e impedem processos que possam prejudicar a vida financeira da empresa e levá-la à falência.
- ❖ Having everything agreed and written will help you continue to work as a fluid team, and when problems arise (which they will) in the future, the documents will contain terms that were previously agreed upon, and they will remove any temptation for a founder to claim leverage or renegotiate terms.
- ❖ If you are afraid that someone would find out about your idea and they'd steal it. You could have people sign nondisclosure agreements.
- ❖ If you do a startup and the company goes bankrupt, the shareholders lose their money, but you don't personally lose your house. But a shareholder lawsuit is a personal lawsuit—if you lose, they take your house, so it's a totally different ball game.
- ❖ Start your company as a separate legal entity to protect yourself from personal liability and ensure that all of the money you make belongs to the company.
- ❖ Stay out of lawsuits if you can help it. It's bad for both sides, especially small businesses.

- 4.3.2 Dicas práticas

- ❖ [Keep] your documents in a safe place because chances are, if an occasion pops up where you need them, you're going to want them ASAP to give to a lawyer or an investor.
- ❖ [Vesting] applies to solo founders, too, as it's a way to show investors and employees their commitment.
- ❖ Antes de começar qualquer coisa, procure se proteger. Um e-mail pode ajudar nessa proteção.
- ❖ As a founder, you should get paid and you should file your payroll taxes.
- ❖ Conheça as lições básicas de Direito Societário que todo founder deve conhecer, e tenha um excelente advogado ao seu lado para orientá-lo com exatidão na redação desses acordos.
- ❖ É, sim, muito importante estudar as questões legais. Não se trata de excesso de zelo, mas sim de necessidade básica.
- ❖ Embora perseverança seja importante quando queremos empreender, é preciso tomar cuidado com aspectos legais.
- ❖ Faça de TUDO para evitar que o Estado roube os proventos do seu próprio esforço, pois imposto é roubo!
- ❖ Founders should file trademarks for U.S. and major international markets and get all the domains for their business.
- ❖ Hire a lawyer! They are truly an asset to your startup.
- ❖ If you leave a company with a group of people to start your own company, don't take anything with you. Especially if you go and do something that is somewhat competitive with your previous employer. If you're successful, they'll come and sue you just for fun.
- ❖ Não é porque sua empresa é uma start-up, que tudo tem de ser informal.
- ❖ No contrato societário, é importante ter uma cláusula sobre exit com os pontos do que será feito caso os sócios não concordem entre si.
- ❖ Saiba que montar a sua estrutura financeira de modo correto demanda, necessariamente, um bom advogado tributarista.
- ❖ Sempre cheque as principais leis e regulamentações que impactarão o seu negócio.
- ❖ Sempre troque e-mail e mensagens para formalizar decisões informais.

- ❖ Setting up a payroll service is something worth dishing out cash for.
- ❖ The terms and conditions of an agreement are just as important, if not more important - than the total value of a deal.
- ❖ There are dozens of low-cost solutions to help you handle finances correctly, and many of them are found online.
- ❖ Unless you are leaving a company to start in a completely different area, don't plan anything, don't write anything down. Talk about it over a beer and then leave. And then you start. Don't use any office equipment or email to leave no registers.
- ❖ Unless you're a very big business that can make it a very small part of what you do, it's much better to find other ways than lawsuits to solve things. Frequently, individuals can do it better face to face. People who are the heads of companies understand that.
- ❖ When thinking about the proper paperwork for your employees, first consider if they're an actual employee or a contractor.
 - 4.3.3 Importância de estruturação antecipada
- ❖ It's important to pay founders because, in the case of a breakup, unpaid wages are a way for the founder that's being fired to use those unpaid hours as leverage to get something else that they want and aren't entitled to — like vesting acceleration.
- ❖ Make sure that the legal formation of your business is not overlooked.
- ❖ Não comece sua empresa sem um advogado.
- ❖ Não fique na informalidade por muito tempo.
- ❖ Quando encontrar o seu sócio, antes de tirar o CNPJ, faça um contrato!
- ❖ Quanto antes você receber aconselhamento tributário, melhor.
- ❖ Seek legal assistance to straighten out the details of the company's formation. It's easier to get it right at the start than to try to fix it later.
- ❖ The sooner you adopt the proper accounting and financial practices, the better.
 - 4.3.4 Propriedade Intelectual
- ❖ Be very careful about the intellectual property.
- ❖ If you patent it, you make it public. Even if you don't know someone's infringing, they will still be getting the benefit.

- ❖ IP deals are the way to ensure that the company's fundamental knowledge and intellectual property cannot leave the company and potentially destroy the business.
- 4.4 Definir e/ou acompanhar números/indicadores/métricas
 - 4.4.1 Definição
- ❖ A term the company uses in metrics need to be consistent with international standards
- ❖ Crie uma boa taxa de fulfillment (a porcentagem de clientes atendidos x tamanho da demanda)
- ❖ Defina os KPIs básicos do seu negócio e seja breve ao alinhar os processos necessários para começar a escalar a companhia.
- ❖ É importante ter vários mecanismos de coleta de dados, como: GOOGLE ANALYTICS, MIXPANEL, HEAP ANALYTICS, KISSMETRICS para auxiliar a fazer análises profundas sobre o comportamento dos visitantes e usuários.
- ❖ Faça seu modelo de gestão bem estruturado!
- ❖ Invista em pesquisa para obter dados da melhor maneira
- ❖ O ideal é definir os KPIs básicos do seu negócio e os processos necessários para começar a escalar a companhia em apenas uma tarde de reunião com seus diretores, no máximo.
- ❖ The metric for growth varies from company to company. What matters is that the CEO is focused on that metric, acting as the company's North Star.
- ❖ These three factors will give you a fundamental idea of how viral a product is: Payload (how many people you can hit with any given viral blast), Conversion rate, and Frequency.
- ❖ When it comes to growth, there are many important factors to consider. But the most important one is retention.
- ❖ You Aren't Skimping on Quality—You have to do a great job of “quality control” when it comes to monitoring the work of your overseas partners.
 - 4.4.2 Acompanhamento
- ❖ Continuous growth remains one of the primary benchmarks of startup success.
- ❖ Different ads have different conversion rates and different acquisition costs. Figuring out whether each ad is successful or not means subtracting the

customer acquisition costs (CAC) from the customer's lifetime value (CLV). If it is more than zero, then you are earning a profit.

- ❖ Different verticals need different terminal retention rates for them to have successful businesses.
- ❖ If you plot the percentage of monthly active users versus the number of days from acquisition, you should end up with a retention curve that is asymptotic to a line parallel to the X-axis. That's when you have a viable business.
- ❖ If you're in ecommerce, and your monthly active basis retention is close to 20%-30% of your users, you're going to do very well. If you're on social media, and the first batch of people signing up to your product are not 80% retained, you're not going to have a massive social media site. Ask yourself: Who out there is comparable? And am I anywhere close to what real success looks like in this vertical?
- ❖ It's a given that startups want to grow, so the most important graph that any founder can look at is a retention curve.
- ❖ Pay attention to your retention curve.
- ❖ The inspect goes a long way toward making sure your team members are doing excellent work at all times.

Categoria 5: Posicionamento, entrada, difusão e/ou consolidação no mercado

- 5.1 Dimensionar / segmentar e/ou definir mercado-alvo
- ❖ A localização do produto para um marketplace de serviços é fundamental para brigar com os grandes players internacionais
- ❖ A sua ideia deve ter o potencial de girar pelo menos 2 bilhões de dólares ao ano no mercado local. Se existe esse potencial, é um mercado grande o bastante para você se arriscar.
- ❖ A sua solução deve ser direcionada para um nicho específico de mercado consumidor.
- ❖ After defining your MVP you need to establish your product positioning.
- ❖ Ao lançar seu produto em um novo território – confira se o seu time está preparado , se o produto é necessário nessa outra região .
- ❖ As a startup, your main goal is to prove that customers want, even need, your solution. Our advice is to simplify and be focused on finding this initial group of customers.

- ❖ As pessoas gravitam em direção a nichos porque eles satisfazem melhor seus interesses mais específicos
- ❖ Building a market in something that's new can be as, if not more, challenging than building the technology.
- ❖ Create extensions of marketing with imaginations of your customers
- ❖ Dimensione o mercado em que queira atuar.
- ❖ If there are not enough potential customers for your business to justify continued growth over time or getting access to those customers is very expensive, you probably do not have a scalable business.
- ❖ Make your Persona as specific as possible. Your persona should represent the smallest group of people who will be satisfied with your product, small enough to define your target well, but large enough to indicate that you have a solid business
- ❖ Não avance para um segundo mercado sem dominar o atual
- ❖ The biggest mistake you can make as a young startup is going after a giant market from the get-go. That signifies that you haven't defined categories correctly. And you're going to be dealing with too much competition in one way or another.
- ❖ The biggest perk of doing things that don't scale is that you can continue learning and adapting until you find your perfect little niche—the little hole that your company has been built to fill.
- ❖ To create a high-growth startup, gather and combine a lot of small businesses or local businesses.
- ❖ Your investment thesis is a good guider to know if you're on your right track. Constantly keep an eye on your place in the market and your value to it. If that starts to shift, it could mean that you're losing your product-market fit or that you're finding one. It's all a practice in knowing which.
- 5.2 Definir preço e/ou modelo de negócio
 - 5.2.1 Dicas para construção
- ❖ Define your business model and the way you'll make money, even if not at the beginning

- ❖ Even if you don't succeed in your first attempt to raise money, the work you've done to prepare for a funding round is invaluable. Spend time analyzing your business model, working out how it all fits together.
- ❖ Make sure that once you have written your business plan, you have somebody read and critique it and ask you questions.
- ❖ Não vale a pena criar business plans complexos para negócios nascentes.
- ❖ On the way to your complete business model, you first need to expand your idea and consider how you will take it to life.
- ❖ Your business plan doesn't have to be cookie-cutter with glossy pages and lots of information.
 - 5.2.2 Importância e resultados esperados
- ❖ A business plan is nothing more than your own communication to a person not sitting in front of you — an imaginary person who will read it. Try to answer every possible question that that person could raise.
- ❖ Crie o seu canvas.
- ❖ Examining your idea and business model can avoid non-existent markets, lost competition, expensive sales channels, inability to hire the right people, customers without budgets, lack of interest from investors and many other essentials.
- ❖ Make sure you write a business plan because it will crystallize your thoughts to communicate your ideas with somebody else.
- ❖ The time you spend examining your idea will speed up everything that comes after it. The stronger your business model is and the less you will have to do to prepare for funding.
 - 5.2.3 Monetização e diferenciação
- ❖ Antes de pensar em cobrar, avalie o que você quer com o seu produto e de onde virá o dinheiro.
- ❖ Click-through is a monetizable quantity more than page impressions. You can have 100 page impressions and that has some value, but the click-through has far greater value
- ❖ Defina um preço baseado nos seus objetivos finais, como quanto será necessário para próximo passo

- ❖ It's OK if you don't monetize your costumers right up front. Eventually you will be able to.
- ❖ Monetize o lado mais fácil de obter audiência (entre oferta e demanda)
- ❖ Not setting the price is the most straightforward, fast route to getting money.
- ❖ Rather than relying solely on your product for differentiation, spend time creating an innovative approach to attracting and selling to customers.
- ❖ The most monetizable part of advertising (at least online advertising today) is the click-through to another advertiser, which is search.
- ❖ Torne seu produto exclusivo para conseguir cobrar mais por ele.
- ❖ Unique business models have bright futures
- ❖ When it comes to sales, firms that successfully differentiate themselves are rewarded for their uniqueness
- ❖ When you find a great idea, create as many profit arms as you can, and milk that cow dry.
- ❖ While figuring out the go-to-market plan is not straightforward, it's a good idea to start with the pricing strategy.
- ❖ You don't charge both a high price and a subscription fee. Just one or the other.
 - 5.2.4 Branding / Naming
- ❖ Changing the Startup's name could result in wasting all of your previous marketing and sales efforts.
- ❖ Choose a name for your company that you can build a brand, an experience around it. Think well about it and test it to see what it means to people.
- ❖ Keep your brand game strong
- ❖ O nome define a escala do produto. Escolha um nome mais abrangente.
- ❖ Use a descriptive name if you can, but it will help your marketing efforts.
- ❖ When you choose something that is disconnected from what you do, you have to spend a significant amount of money and time on marketing to explain what the company's name and means are.
- 5.3 Atração / aquisição de novos clientes
 - 5.3.1 Estratégia
- ❖ Begin with a really small market, take over said market, and then expand that market in concentric circles.

- ❖ Keep in mind if you're a company that needs a few big sales or a lot of small ones. This will be fundamental in prioritizing your time and attention in the areas where it matters most.
- ❖ Tenha discernimento para entender a quais pontos deve prestar atenção a fim de saber se sua empresa está, ou não, pronta para o crescimento. Ex: Seu custo de aquisição de clientes está diminuindo? O tempo e o custo para os clientes adotarem seu produto estão diminuindo?
 - 5.3.1.1 Direcionamentos estratégicos
- ❖ “If you pick the right source, you can fast-forward”
- ❖ As you continue to learn more and more about your business and get a system in place, it's important that you move fast because the market is moving fast. If you get stuck and dwell on one thing, the market won't wait for you.
- ❖ Build strategies for your system to be viral from day one.
- ❖ Clientes podem demitir todos os funcionários de uma empresa, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar
- ❖ É preciso unir a velocidade do crescimento à consolidação de nossa presença em um mercado.
- ❖ Facilite a descoberta do seu produto nas buscas em App Stores ao usar as palavras-chave que gerem maior tráfego.
- ❖ Find out what makes your competitors tick. Know what your customers are seeing in the marketplace.
- ❖ Grow organically as long as you can
- ❖ If you aren't doing everything you possibly can to bend over backwards to make your clients' life easier in this age of one-stop shopping, then get ready to become a museum piece!
- ❖ Imprimir velocidade no crescimento de sua companhia é importante para que seus concorrentes não tomem mercados antes de você.
- ❖ In online marketplace businesses, scale begets scale, so once it reached a certain size, its dominance is hard to unseat
- ❖ Just keep launching
- ❖ Mantenha sempre contínua a busca por mais público
- ❖ Não compre Crescimento!

- ❖ O melhor dinheiro para uma start-up é do retorno dos clientes e não dos investidores!
- ❖ Sempre cresça demanda e oferta juntos, mas oferta será mais difícil
- ❖ Ser humano gosta de promoção.
- ❖ Start small: by finding tiny gaps in existing products, you can make that small space your niche, learn it inside and out, and completely own that wedge of the market.
- ❖ The best way to get to \$1 billion is to focus on the values that help you get that first dollar to acquire that first user. If you get that right, everything else will take care of itself.
- ❖ The customers' opinion is what matters the most.
- ❖ The most important constituent in your company are outside: customers
- ❖ Trate seu cliente como chefe.
- ❖ When it comes to driving growth, you don't need to worry about people who are already using your product.
- ❖ You'll need to judge what high growth means for your startup, but it should be within the norms of what your successful peers are doing and what your investors are looking for.
 - 5.3.1.2 Modelo / Máquina de vendas
- ❖ Avoid free trials. Your goal is to sign some deals, get some reference customers, get some validation, and get some revenue. In the case of free trials, you're not getting any of these things.
- ❖ Go to your users.
- ❖ Growth hacks will become less significant over time, as the real momentum grows.
- ❖ If you find yourself forcing your customers to buy, you have an inefficient model.
- ❖ If you launch and no one notices, you can keep launching. And keep launching until you got customers.
- ❖ It can be invaluable for the founders to do whatever it takes to bring in users themselves. This means putting in a lot of extra time with those early customers. Do not expect to spend an hour and return thousands of dollars.

- ❖ Know what good retention looks like for your particular business. From there, growth should be the focus of everyone on your startup team.
- ❖ Make your product easier to buy than your competition's, or you will find your customers buying from them, not you.
- ❖ Marketing and sales strategy is the key to turning an idea into a big business.
- ❖ Once you see what your competitors do well—and what they do not— then you can begin to exploit their weaknesses.
- ❖ Search is far more profitable than email in terms of the advertising monetizability of search. Because when somebody searches, they are looking to find something; they are in the mood to click.
- ❖ Startups stand out not only for their products, but for the way products are sold.
- ❖ Tenha em mente que cada 1 real investido deveria retornar 3 reais em valor para a companhia
- ❖ The go-to-market part of the verification process helps you think more about your customers and how you will market and sell to them.
- ❖ The key to paid growth is that your customer's lifetime value (CLV) needs to be more than your customer acquisition costs (CAC).
- ❖ The last part of your go-to-market plan is your sales and distribution approach.
- ❖ There are three main activities you should consider in your marketing approach: Step 1: Adjust exactly who your customer is. Step 2: Create a specific message that engages your target market audience. Step 3: Develop a cost-effective way to communicate your message to your target customer.
- ❖ Understanding how you will reach customers to sell your product to them is a critical strategy.
- ❖ Utilize de abordagens empíricas de pesquisa e conviva o máximo possível com seu público para então traçar um plano sobre como convertê-los
- ❖ When you have money to spend, then paid growth is a viable option. The key is that your customer's lifetime value (CLV) needs to be more than your customer acquisition costs (CAC).
- ❖ You can always make money off costumers by having that customer base and being able to tap into that and upsell them on services, or advertise.

- ❖ You want a growth model that is sustainable. But to foster sustainable growth, you need to understand the three types of growth: sticky, viral, and paid.
 - 5.3.2 Operação
 - 5.3.2.1 Durante as vendas / negociações
- ❖ A lot of people think that the way to convince people of things is to be eloquent—to have some bag of tricks for sliding conclusions into their brains. But there's also a sort of hack that you can use if you are not a very good salesman, which is simply tell people the truth.
- ❖ A word that may cause you some grief is “if”. Some people will only want to use your product if you add a new feature. There are two solutions that will help you to avoid creating a one-off feature (which is never a good idea): 1. Sign a sales agreement, which includes that you’ll add that feature after the prospect becomes a paying customer. 2. Better yet, say that you’ll wait to get validation from other customers that this is a need for them as well.
- ❖ Ache um equilíbrio entre a vontade de vender e o se preocupar sinceramente com o cliente
- ❖ Always respond to your customers.
- ❖ Busque o histórico de compras de seus clientes, assim você conseguirá saber exatamente o que ele pode gastar
- ❖ Caso não possa dar um retorno de jeito nenhum, deixe isso bem explicito para que os outros possam entender
- ❖ Commodity Product (or Service) Negotiations—This will be your easiest type of negotiation because the vendor knows you have a lot of options.
- ❖ For most of us, those first two users are going to take a lot of handholding, a lot of personal love, and that’s okay — that’s essential for building a company.
- ❖ Go door to door looking for and acquiring customers
- ❖ If you can take it a step further and file away the personal information they share with you—and bring it back up in a subsequent meeting? That kind of follow-up will show your customers how much you care about them!
- ❖ If you want customers to love you, engage them on a personal level before you talk business.
- ❖ If you want their business, you better be responsive. Call customers back within twenty-four hours, no matter what.

- ❖ Para negociar com grandes marcas, não jogue duro: A única saída é uma negociação onde os dois ganham.
- ❖ Sales is not just about selling to the individual; you have to negotiate with vendors or suppliers, too.
- ❖ Smile when dealing with your clients.
- ❖ Smile when dealing with your clients. Be nice to everybody, and I mean everybody, all the time.
- ❖ Sometimes there is a need for a kind of experience but a lot of the costumers don't know they have that need. It can be just a matter of breaking out of your shell and going out and talking to them—basically doing a little bit of sales.
- ❖ The only way to respond to customers who speak fondly about your competition is to hit them with facts that deflate their argument and support yours. The only way to have these facts at your fingertips is to dissect your competitors like they were frogs in biology class.
- ❖ What you do want to avoid during a sale is being dragged along on 'maybes' and 'ifs'. Your goal should be to get people to a 'yes' or 'no' as quickly as you can.
- ❖ When calling to make a sale, be sure to listen. That's the most important thing to remember during your conversations.
- ❖ When you receive a request for free trials, you may respond: “we don't do free trials. We do annual agreements and what we'll do is for the first 30 or 60 days, if for any reason you're not happy, you can opt out.”
- ❖ You need to make those initial interactions with your customers memorable—the first email, login, links, advertisements, and customer support. All of those moments are opportunities to seduce.
 - 5.3.2.2 Equipe de vendas
- ❖ Great sales reps have to be two things at once; they have to be fastmoving problem-solvers for their customers, and ruthless rainmakers for their business.
- ❖ Quanto menos recursos você tiver, maior é a necessidade de desenhar e testar as táticas de growth para seu negócio.
- ❖ Someone from the founding team should act as the head salesperson. If there isn't somebody that can step into this role and thrive, you'll need to hire.

- ❖ Startups shouldn't have growth teams because the entire company should be focused on growth. The head of growth should be the CEO, acting as the North Star for where the company wants to go.
- ❖ The best salespeople in the world don't talk a lot. They ask a lot of questions to then fully understand the person's problem.
- ❖ The decision on the sales model will define your type of salespeople. The decision also resonates with your price range and marketing approaches.
- ❖ When making sales, you'll run into people who are difficult to keep tabs on, but that doesn't always mean the answer is no.

- 5.3.2.3 Pitch / mensagem de Vendas

- ❖ A melhor maneira de torná-los cientes de sua solução serão as mensagens-chave que ressoarão e o método que utilizarão para comprar seu produto.
- ❖ Before you pitch your story, what you really need to think about objectively is, 'If I wasn't the founder of this company, would I want to read a story about what I'm pitching?'
- ❖ For each audience, you have to figure out what type of story is better for your pitch, so you can present it in a convincing way.
- ❖ Keep in mind some of the most concise copy can be the most powerful, like Apple's "Think Different" slogan.
- ❖ Once you're able to simplify your message, your team can focus on getting users to try your product.
- ❖ Once you've identified your target customer, you'll need to know what you want to tell them. Your message needs to convey a lot in a short amount of time or space
- ❖ Quando estiver com dificuldades, chame atenção do público de alguma forma, com algo criativo ou com uma atração financeira
- ❖ Seducing your customers doesn't have to involve some glossy campaign. As long as you think about what emotions you elicit on your user's face, you're heading in the right direction.
- ❖ The longer it takes them to understand your marketing message, the greater the risk that they will go ahead and ignore you.
- ❖ To be successful, a startup needs to explain and sell its vision to others - think of investors, potential employees, potential customers and partners. While

everyone contributes to this communication, her primary broadcaster is the CEO.

- ❖ To clarify your message, think outside your bubble and find ambiguities. Ask lots of questions, big and small.
- ❖ When pitching your story, write out bullet points of what you want covered.
- ❖ When you're selling to customers, knowing how to talk about your business concisely (as well as when to stop talking and just listen) is key.
- ❖ You can build the most important companies in history with a very simple-to-describe concept.
- ❖ Your message to the target customer will need to accomplish four main tasks:
 1. Coach them
 2. Show them what can be done with your offer
 3. Demonstrate why you're unique
 4. Get them to take action
 - 5.3.2.4 Relações Públicas / imprensa
- ❖ "Existem basicamente três pilares para um PR (relações públicas) bem-sucedido: 1 - conteúdos relevantes para o veículo-alvo; 2 - credibilidade no segmento para emissão de opiniões; 3 - relacionamento com os principais repórteres e editores."
- ❖ A lot can get lost in translation over email. Get a commitment from the reporter to meet face-to face or at least talk on the phone, if you can.
- ❖ After you have an idea for your story and the audience(s) you want to tap into (regarding press), it's time to figure out what type of story you're bringing to the table. The story types are: product launches, fundraising, milestones/metrics, business overviews, stunts, hiring announcements, and guest posts.
- ❖ All press is good press. It definitely helps.
- ❖ Before you start reaching out to news sources at all, you have to ask yourself some basic questions: What Is Your Goal? Who Do You Want to Reach? and What Type of Story Are You Pitching?
- ❖ Busque maior alcance com grandes meios de comunicação para obter sucesso
- ❖ Chame atenção da imprensa com algo inusitado para dar essa atenção ao seu produto.

- ❖ Don't confuse press with success. In your pursuit of press, it's important to keep in mind that a lot of media coverage does not make a good product.
- ❖ Getting press is like a vanity metric. It feels like you're being successful, but it doesn't actually mean you're making money, getting users, or making those users happy.
- ❖ Give the reporter at least four to seven days to write and publish your story — more if you can.
- ❖ If you are in charge of technology at a really fast-growing company that gets lots of publicity, there's always something that worries you.
- ❖ It's best to get introduced to a reporter through someone else. Think about someone who has already covered a friend or fellow entrepreneur who you know and ask your contact to make the introduction.
- ❖ Look for a media strategy that produces the domino effect. In other words, the smaller ones will be followed by the larger ones, and then even bigger ones and so on.
- ❖ Make sure you keep your business goals in mind before talking [to the press] about your company so you can speak about it clearly and concisely. "Um"s and "you know"s don't read well in an interview.
- ❖ Media attention in and of itself does not mean your startup is successful.
- ❖ Most PR firms can only help you with contacts and logistics. They can't create your story.
- ❖ Quando você é uma empresa desconhecida, tem apenas um tiro com a imprensa – e esse tiro deve ser certo.
- ❖ Relações Públicas é sem dúvida, o principal canal de crescimento para um negócio disruptivo.
- ❖ Reporters make articles about what people want to hear about. So be careful talking to them.
- ❖ success or failure lay in their ability to drum up news coverage
- ❖ That's one thing about the Internet: if you have something that's good, it spreads by word of mouth and like wildfire. You just have to hire a small PR firm and do it.

- ❖ The first thing to do about press is decide on your key messaging, yourself. Like the company values, you want to have control over this so that your company is being talked about in the way you want.
- ❖ The most valuable sort of press is not articles about you, it's when people mention you in passing as a matter of course.
- ❖ When meeting press, give the reporter at least four to seven days to write and publish your story—more if you can.
- ❖ When you share publicly your big announcement, ideally the reporters are publishing the articles you pitched at the same time.
- ❖ While press shouldn't be one of your top priorities as an early-stage founder, as you begin to grow it should start to become something you put some effort into.
- ❖ With a good press strategy things will start to happen
- ❖ Writers want material that will interest their readers, so make sure that you're pitching in places where your story is likely to have an audience.
- 5.4 Fortalecimento de marca e/ou relacionamento /manutenção de clientes já adquiridos
 - 5.4.1 Aspectos emocionais
- ❖ A big part of fostering an army of raving fans is forging an emotional connection with your customers.
- ❖ By providing an emotional outlet, as a result, people are nicer to the support team, users became more rational and in turn it makes the team's job more pleasant.
- ❖ Consiga o envolvimento do cliente para ter sucesso
- ❖ Durante o atendimento ao cliente, seja empático e entenda o momento que o cliente está passando
- ❖ Engage customers on a personal level, and treat them like they're special if you want them to treat you specially, too.
- ❖ How the users feel about a problem is just as important as the technical solutions your team will provide.
- ❖ Mostre aos seus clientes que está disposto a fazer jogadas ousadas para dar o que precisam
- ❖ Trate os consumidores como se fossem os stakeholders, os acionistas.

- 5.4.2 Atenção à experiência do cliente

- ❖ Aplique a pesquisa de satisfação constantemente, de acordo com o desenvolvimento do seu produto ou serviço. Isso é essencial para construir algo de qualidade e que vai agradar aquele nicho de mercado que você quer atingir.
- ❖ Being consistently responsive to clients builds trust.
- ❖ Colha feedbacks de seus early users por meio de uma metodologia, tal como o NPS.
- ❖ Even if someone has left your service with a negative experience, you should always do everything you can to make it right. It only takes one dissatisfied user to taint your entire image online.
- ❖ Invest in a series of tools to build trust
- ❖ Make sure that customer knows you will be calling again. Never let up.
- ❖ Return calls and texts in 24 hours or less—response builds customer loyalty.
- ❖ Send a message to the users that it's all about them, even if you don't make money off of it directly. It will keep people coming back because they know you have their best interest in mind.
- ❖ The better the customer experience, the more people will want to use your product. You want to be so addictive that people are compelled to use your product.
- ❖ To endear yourself to your customers, customize all your touchpoints so they feel like they are talking to family. It's a winning formula: yesterday, today, and tomorrow.
- ❖ Transforme o desejo do cliente em uma ordem
- ❖ Turn your users into champions with a memorable, delightful experience. This is how you'll continue to test your hypothesis (aka your big idea).
- ❖ Users become less frustrated when they are interacting with people who can actually do something about their problems, e.g., the product/software team.
- ❖ With sticky growth, your main goal is to secure returning users. The key is providing a great experience.
- ❖ Your customer interactions, whether through UI or customer service, are all part of a larger relationship you're forming with them. Take care to make their

entire experience pleasant, and in return, they'll see your company and product as something well worth their time and money.

- 5.4.3 Fidelização / retenção – gerais

- ❖ Acompanhe seus cliente mesmo após as vendas.
- ❖ After making a sale, don't forget to follow up. After that initial conversation, it's all about the follow up. Persistent follow up.
- ❖ At the end of the day, no matter what vertical you're in, retention comes from having a great idea, a great product to back up that idea, and great product-market fit.
- ❖ Atendimento ao cliente é fundamental
- ❖ Customer support complaints are usually about the same things: money, user's client, performance, or competition and partnerships. Knowing these in advance will make you better equipped to solve their problems.
- ❖ Foque nas críticas para perceber quais os erros foram cometidos
- ❖ If you can connect people with what draws them to your site, then you can go from 60% retention to 70% retention easily.
- ❖ In the last phase your goal is less about selling a product and more about satisfying a customer.
- ❖ Prioritize customer support, because it's integral to every step of the conversion process. If you fail at customer service, conversions just don't happen.
- ❖ Se você não estiver pronto para atender a um cliente, vai se queimar com toda a rede de relacionamentos daquele cliente.
- ❖ Se você não tiver um time interno dedicado a resolver o problema dos seus clientes, o negócio tende a não dar certo.
- ❖ The customer is always right; they always come first!
- ❖ The customers who are originally the most frustrated tend to turn into the biggest champions and the longest-term users.
- ❖ Transform your customers in regular customers
- ❖ Viral growth, like its name suggests, is what happens when people talk about you. It depends on a solid referral program.
- ❖ What do you think matters most for growth? Great products, customers, or word of mouth? It's actually the combination of all three: retention.

Categoria 6: Recursos Financeiros e investimento

- 6.1 Minimizar investimento inicial
 - 6.1.1 Bootstrapping
 - ❖ Have a product so good that you don't even need a killer pitch. Your idea can initially sustain itself without all of the cash.
 - ❖ If you decide to bootstrap, just be prepared that you'll risk letting competitors into your space because of potentially slow, underfunded growth.
 - ❖ The best by far is to structure it such that you don't have to take money.
 - ❖ The best kind of company is one where you don't have to take any money.
 - ❖ Your product should be so good and self-sustaining that you don't even need to raise money.
 - 6.1.2 Atratividade para investidores
 - ❖ If you can create a unique product with as little funding as possible, investors will be even more inclined to see what you can do with the additional resource of their money.
 - ❖ If you do need money really early on, plan on needing less money and show traction and speed (to investors) where you lack in age (of your company).
 - 6.1.3 Como economizar
 - ❖ Quanto mais enxuto e econômico um empreendimento (principalmente no começo), melhor, pois não haverá desperdício de tempo, dinheiro e esforços pessoais.
 - ❖ Se não tiver dinheiro para contratar, faça você mesmo
 - ❖ Think about easiest the system
 - ❖ To save resources, use cloud technologies
 - ❖ When it comes to paying employees at the beginning, stay lean with minimum wage if possible.
 - ❖ When you are a startup or an individual on your own, you don't have very much money, so the fewer parts you have to buy, the better. When you design with very few parts, everything is so clean and orderly you can understand it more deeply in your head, and that causes you to have fewer bugs. You live and sleep with every little detail of the product.
- 6.2 Apoio à obtenção de investimento (pré-investimento) e/ou decisão sobre obter investimento ou não

- 6.2.1 Sobre a decisão de obter investimento

- 6.2.1.1 Obter investimento ou não?

- ❖ Procrastinating (especially to go for fundraising) can be a huge detriment when your cash competitors are going at full speed and staying nimble.
- ❖ A good idea is to join a startup that already has funding. That way you can experience the startup atmosphere and all the pros and cons without really taking all the risk yourself.
- ❖ As a founder, if you decide to raise money, you should expect your business to change. You should want it to change.
- ❖ As a founder, raising venture capital is going to be one of the easiest things you do for your company. But, it's still no picnic.
- ❖ As a general rule, don't start any acquisition conversation unless you're willing to sell for a pretty low number.
- ❖ Don't ever let funding determine a milestone or a starting point for your startup. In fact, the more you can do without it, the better.
- ❖ Don't fund until you're blue in the face. Fundraising is not the goal or a measure of success. It's what you do with the money that's important. So stop when you have what you need.
- ❖ Em um mercado competitivo é fundamental buscar recursos adicionais para continuar a crescer na velocidade dos players globais. Os recursos poderiam vir de players financeiros ou de um estratégico
- ❖ Entenda e antecipe o cenário de financiamento necessário.
- ❖ Entrepreneurs should make informed choices when it comes to financing. Understand what the impacts and implications are for different financing options.
- ❖ Even if you put in long and dedicated hours of work, there is no guarantee of success. Raising money is a difficult process with a high failure rate. Do your best to stack the odds in your favor and optimize your chances for a great result.
- ❖ Even if you put in long and dedicated hours of work, there is no guarantee of success. Raising money is a difficult process with a high failure rate. Do your best to stack the odds in your favor and optimize your chances for a great result.

- ❖ Eventually, you need to go to VCs and attract money, and at that point you need to be able to put your plan in writing and sell it.
- ❖ Foque em levantar capital mas não se esqueça de desenvolver novos negócios e parcerias.
- ❖ Funding is important but should not distract from or determine your success. If you know how to do it properly, you can raise quickly and efficiently so you can afford to keep making progress with your company.
- ❖ If you haven't done the legwork of vetoing your idea, building a team, and controlling the details about your market and product, funding will be extremely difficult to define.
- ❖ Money is the fuel you need to grow your company. The more fuel you have, the faster you can develop your startup. The faster you develop, the sooner you can get into the market ahead of your competition.
- ❖ Ninguém compra ideia, esqueça esse negócio
- ❖ Raising money isn't the most important part of starting a startup. But—unless you're independently wealthy or can begin generating revenue right away—it's pretty hard to get much done without it.
- ❖ Se quiser empreender, tem de trabalhar com a realidade em que está inserido e encontrar maneiras para captar recursos.
- ❖ Taking your company public means a ton of change for you—for better or for worse. Know all the pros and cons before taking the leap.
- ❖ Ultimately, you cannot fund something completely on your own.
- ❖ VCs are an interesting bunch; you can't live with them, you can't live without them.
- ❖ We definitely recommend that you spend more time with other founders who have raised money in similar ways. Get feedback and advice from them. Discuss how your business has changed for the better (or worse) by having certain types of investors involved.
- ❖ When thinking about funding their startup, founders often make at least one of two critical errors: 1. They underestimate the amount of money they need. 2. They think they can fund their growth with revenue.
- ❖ When you are fast growing, you need more cash right away.

- ❖ When you receive an investment, you will find that even more significant than money is legitimation.
- ❖ You should try things, and, if you fail, and if you understand why you failed, you may actually be a better investment in the next round than somebody who quickly succeeded just by sheer luck.
 - 6.2.1.2 Sobre fontes de capital
- ❖ Check if investors have not already invested in your competitors.
- ❖ Don't take on debt unless you have a very clear sense of how you will repay it
- ❖ Escolha o que você preferir entre uma empresa pública (aberta na bolsa) ou privada, mas as duas são difíceis
- ❖ Find alternative financing methods.
- ❖ Getting the first investor to commit is always the most difficult role. Once you have that person on the boat, so to speak, they are usually very helpful in talking to other potential investors. Often, they allow you to use their name and taunt other investors for you.
- ❖ If you plan to sell the company, merge with a larger entity, or take the company public, you can start with almost any source of capital. If, however, you plan to run your company for a very long time and keep it independent, several funding sources that involve an actual investment in exchange for ownership may not be available to you.
- ❖ Investors should be accredited, which means they have enough money to be able to invest and they understand that investing in startups is a risky business.
- ❖ One, IPO windows don't last forever. Markets get hot and then they don't. If you go out, you can only go IPO while the market's hot.
- ❖ Para encontrar investidores anjos, converse com sua rede de contatos, como ex-chefes, familiares e amigos.
- ❖ Talk to other founders who have dealt with the VC in your interest to see if they have any restrictions when it comes to other investors.
- ❖ The disadvantage of angel groups is that they are often disjointed and executed without strong, centralized decision-making processing. It is difficult for the founder to know how much money they will receive from the fund. It often takes a long time to get enough angels involved in an investment.

- ❖ Uma boa porta de entrada para conseguir investimento nas fases iniciais do seu negócio são os family offices.
- ❖ When you accept venture capital, it's more than just money; it's starting a serious long-term relationship. More than likely, they'll have a seat on your board, and they'll want to know the ins and outs of your business until your business takes an exit. As we count many founders, accepting venture capital money is like getting married - with no divorce option. They will always be at your table in caps and probably involved in your business with more control than you would think.
 - 6.2.2 Preparação para obter investimento
 - 6.2.2.1 Preparação para obter investimento
- ❖ Conheça melhor como os investidores raciocinam, isso irá te auxiliar na hora de fazer o funding.
- ❖ É importante entender a cabeça dos investidores brasileiros.
- ❖ Envie um e-mail para cada potencial investidor com uma breve descrição de qual problema se propõe a resolver, quanto precisa e em que formato.
- ❖ Estabeleça relacionamento com os seus investidores.
- ❖ If possible, you want to schedule all of your investor meetings in the same week.
- ❖ If you're getting introduced to investors through a shared contact, keep in mind that the credibility of the middle man (or woman) is super important.
- ❖ Interacting with potential investors to understand them, as well as the other parts of the verification cycle, will be critical parts of your success.
- ❖ Investors will search for your professional background, network of contacts and even personal information. And it's okay for you to do the same for your investor.
- ❖ It's also best to have one person handling all of the investor scheduling as it can be really time consuming.
- ❖ Não minta e nem omita informações relevantes para seus potenciais investidores.
- ❖ No processo de captação de recursos, crie uma planilha para controlar os status de suas conversas com os potenciais investidores.

- ❖ So you've gotten an investor interested and they want to know more. From setting up the meeting to saying all the right things, the more flawless each step is the more likely they'll want to invest.
- ❖ To get all of your investors meetings on the same week, you can use a script like this: "Hey, we would love to set up a meeting but we're building like crazy for the next two weeks. So can we set it in that third week?". This is far enough in the future that they have room in their schedule and you're able to get everyone in on the same week with enough time to prepare before then. It also gives the impression that you're not completely desperate for their money. It's signaling all of the right things.
- ❖ When it comes to fundraising, the devil truly is in the details — in this case, the investor meeting and your pitch.
- ❖ When it comes to scheduling the meetings with investors, it's no time to drag things along. It's a sprint. Not a marathon.
- ❖ You almost certainly get better results if you hire a full-time fundraiser than if you hire an investment banker or someone else, and you end up paying way less money and take literally half the dilution.
 - 6.2.2.2 Atratividade do negócio
- ❖ As with talking to the press, it's always best if you get introduced to potential investors through shared contacts. This helps building trust.
- ❖ Before setting up meetings with potential investors, it's wise to pause to consider whether you can even raise money and what you need to do if you can.
- ❖ If your due diligence and research can convince investors that there is a real market, there are solid leads, you have a strong value proposition, and you can execute on the product, they are much more likely to invest in you.
- ❖ Investors look for the outliers — the ones whose ideas seem nuts at first (i.e. Airbnb), but they stand out as something "so crazy it just might work." Crazy, but not without a plan, of course.
- ❖ It is much more difficult to get investors back to you and accelerators to help you if you are a single founder.
- ❖ Keep in mind that adapting the product to the market will also be one of the first things that investors look for. The more prepared you are to respond to

your questions and provide proof of the product's suitability for the market, the better it will be during the fundraising process.

- ❖ Mais do que a ideia, [os investidores] avaliam o empreendedor e buscam uma pessoa que realiza, que faz as coisas acontecerem.
- ❖ Na prática, é bem difícil encontrar quem esteja disposto a apostar em uma companhia que ainda não rodou o produto.
- ❖ Não tente buscar investimento se não tiver ao menos um mvp rodando!
- ❖ Not managing the amount of equity you're giving away can be a big deterrent for investors in later stages because, for a founder with little stake in the company, the drive and ambition can quickly fizzle.
- ❖ O investimento vem da confiança que o investidor tem no crescimento da start-up e, principalmente, na confiança de que o time daquela jovem empresa tem possibilidade de crescer em um mercado promissor.
- ❖ Os investidores apontam quatro características que ajudam a dar aquele brilho no olho: 1 - comprometimento do empreendedor; 2 - ideia inovadora com diferencial claro diante dos concorrentes; 3 - equipe formada por pessoas com habilidades complementares; 4 - capacidade de execução da ideia.
- ❖ Quanto mais trackrecord e resultados concretos você tiver, maior será o seu valuation.
- ❖ That's the kind of product confidence and direction that investors look for: when you know your market so well that your product is lean, smart, and self sufficient. Something with momentum that's not dependent on cash.
- ❖ The best way to investigate whether you can get funding for your startup is to first approach savvy entrepreneurs who have already raised multiple rounds of investment.
- ❖ The vast majority of accelerators and venture capitalists refuse to invest in single-founder companies.
- ❖ Timing is key when talking to investors. You want to fundraise at a time when you're strong. How do you know for sure that you're strong? If investors are asking to give you money, you're strong. If they aren't, you should be working more to get the word out about your brand.

- ❖ To attract the eyes of investors, it is necessary to stand out from your competitors through an excellent investment process and business model created.
- ❖ Venture capitalists would rather fund a great team than a great idea.
- ❖ When looking for companies to invest in, leans toward those with two or three founders.
 - 6.2.2.3 Definição do pedido e %s
- ❖ [When asking investors for money,] some of the things you should know are if you're raising on a safe or a convertible note, how much money you're raising, and what is the minimum check size.
- ❖ A way to show your strength to investors is to build in a way that you don't need their money to grow. The more self-sustaining your model is, the more you can show self-reliance and initiative, making investors even more certain that you'll handle their money efficiently.
- ❖ After figuring out how much money you need, you may learn that you will have to give up too much of your company to get it.
- ❖ Almost assuredly, you'll need more money than you think you'll need. Things will run more slowly than you project, hiring will be more difficult and more expensive and customers won't buy your solution as fast or for as much as you'd like.
- ❖ Desapegue do direito de ter 100% de suas ações
- ❖ Faça sempre levantamento de dados. Uma pesquisa prévia é essencial para fazer uma boa defesa do seu valuation.
- ❖ Having a realistic financial model is a must. Not only does it tell you if you need to raise money, but it helps you figure out how much you're going to need to cover expenses.
- ❖ It's important to manage the amount of equity you're giving away, so that you don't end up with only a sliver of ownership for yourself.
- ❖ Keep in mind how much of your company you're giving away so you don't lose the reins once you hit the priced rounds.
- ❖ Lembre-se deste mantra: 100% de nada = nada.
- ❖ The only way you can get an accurate valuation for your company is to let the market tell you what it's worth.

- ❖ Whether it's you who's fundraising or someone you've hired, it's important to be clear and direct about asking for what you want.
 - 6.2.2.4 Preparação de Pitch
- ❖ [In your 2-minute pitch,] you have to explain how you will make money. It's best not to beat around the bush or sugarcoat because then it just seems like you have no idea how you're going to make money.
- ❖ [In your 30-Second Pitch,] you have to be able to say what your company does in a way that is simple and straightforward. You have to assume the other person knows nothing. Literally nothing about anything.
- ❖ [In your pitch,] you have to talk about your growth rate and give some stats.
- ❖ A good way to explain what your company does if you're a tech company is to pretend like you're talking to your mom or grandpa. If they can't understand in one sentence what your company does, you need to simplify more.
- ❖ É preciso embasar toda a sua argumentação em dados para falar com os investidores.
- ❖ Even if you're just getting started, it's important to emphasize how fast you're going. Your sentence needs to convince potential investors of your momentum.
- ❖ Find out and explain in your pitch what general industry you're in and how much it's worth. It's no mystery that people understand opportunity in terms of money, especially investors.
- ❖ Foque na sua ideia principal para apresentar para investidores
- ❖ For the first meeting with investors, find out what forms of presentation they prefer, whether they are informal or conservative to avoid embarrassment.
- ❖ For your 2-minute pitch, start with the 30-second pitch, and then expand into additional points, allowing a sentence for each.
- ❖ For your 2-minute pitch, you should add to the 30-second pitch the answers to the following questions: 1. What is your unique insight? 2. How do you make money? and 3. Who's on your team?
- ❖ Master the One-Sentence Pitch. You should be able to sum up your product in one sentence. This is not only good for refining your own vision, it's also a way to quickly and efficiently paint a picture of the product for an angel investor ... or whoever is listening.

- ❖ Sempre tenha preparado seu Pitch Deck.
- ❖ The investor wants to know how many founders you have — preferably between two and four. They also want to know how many are technical and how many are business-oriented. Finally, be sure to mention how long you've known each other and how you met.
- ❖ The most important thing to remember about pitching is to always keep it short. You really only need a 30-second pitch and a 2-minute pitch.
- ❖ The three simple sentences you should say on your 30-Second Pitch are: 1. What does your company do? 2. How big is your market? and 3. How much traction do you have?
- ❖ To give confidence to investors, you're always better off making your business better than you are making your pitch better.
- ❖ To investors, your co-founders' best achievements are going to be the ones that made other investors money, seeing as they want to make money too. Even if you don't have any of that on your founding team's résumé, do not resort to listing PhDs [in your 2-minute pitch].
- ❖ When pitching to investors, you have to answer this to them: "How are you going to make money? What's the revenue mechanism?"
- ❖ When you're trying to convince investors to give you money, you've got to know how to sell your big vision in a way that's clear, concise, and consistent.
- ❖ You can't get an audience with any venture capitalist without sharing a business plan.
- ❖ You've probably heard of the 10-minute pitch, but that's a waste of time, you can get it all done in two minutes, even when talking to investors.
 - 6.2.3 Processo de obter investimento
 - 6.2.3.1 Sobre Reuniões e Pitches
- ❖ Do not run away from explaining to investors how you make money. Speak simply and directly about how you plan to make money and then move on.
- ❖ Don't make the investor meeting feel like a one-sided interview or an interrogation. It should feel more like a collaboration/conversation.
- ❖ Don't meet with bad investors. Do research on who you're meeting with and find out if they're a good fit for your company.

- ❖ Durante a conversa com o investidor, além de vender a sua companhia, venda-se também.
- ❖ In meetings with your investors/partners you need to show enthusiasm and passion for your business to believe it will be a great success.
- ❖ Nunca feche uma porta. Um dos principais ativos dos empreendedores é o networking.
- ❖ Os investidores investem no empreendedor e não no negócio: eles precisam sair da reunião com a certeza de que você é a melhor pessoa do mercado para executar aquele modelo de negócios.
- ❖ Present something tangible to your investors
- ❖ Remember that the entrepreneurial ecosystem has its own language. Knowing this language doesn't make it easier to be successful, but it helps a lot in communicating with people outside your company. This is especially true with investors who seem to live and die for the vocabulary of their calling. Not knowing what they mean can be, well, embarrassing and, even worse, can send a signal that you're not quite ready for prime time.
- ❖ Tenha clareza sobre sua alocação de recursos quando for falar com os investidores
- ❖ The goal with the first meeting is not to get an appointment, but rather to generate a lot of interest and curiosity in your startup.
- ❖ The more you have an opportunity to say something that people (investors) don't like. Talk less and it will probably be better.
- ❖ There will be disastrous meetings with investors and they will find your idea weird and risky
- ❖ When pitching to investors, tell them something you know that they don't know about your industry and your business. Their ideal expression should be kind of an ah-ha face. Tell them what are you bringing to the table that your competition isn't, what is your "secret sauce".
- ❖ When pitching your company and asking for money, let the person know exactly what you do, teach the investor something (giving them some unique insight about your industry and your business), and move the conversation forward with confidence and clarity (which comes from knowing your facts).
- ❖ You need a business plan to take around on your VC visits.

- 6.2.3.2 Negociação / decisão

- ❖ At the point where people say, "We want to buy you," the chances of it falling through are like 80 or 90 percent. So you can't let yourself believe. If someone wants to make you an offer, fine, but don't change your plans based on that. Just keep going.
- ❖ Be careful about the investors you select. Don't just say yes to the company that offers you the most money. Consider their experience.
- ❖ Be careful if the VCs want to put in a right of first refusal. This basically means that you can't go to any other VC.
- ❖ Bons acordos são raros, evite fazer acordos duvidosos
- ❖ Don't be the guy or gal that needs the deal to go down.
- ❖ Don't let the conversation end when your investor meeting is over. Make sure you send follow-up correspondence.
- ❖ Give investors the impression that your business is moving with or without them.
- ❖ I've found even the most difficult business negotiations benefit from an injection of humor—everything does. It's the way we humans cope. We laugh about the difficult things we have to go through, because it keeps us sane.
- ❖ If an investor wants to be on your Board of Directors, most often it's best to say no. Otherwise make sure it's a person who is really going to add value.
- ❖ If you lose a deal, just never give up so you can win the deal back.
- ❖ Never believe it's a deal till the money's in the bank. Even at the point where you walk in that room to sign the final papers, there's still a 10 percent chance the deal's going to fall through.
- ❖ Owning a smaller piece of something big can be much more profitable than owning a bigger piece of something small
- ❖ Remember that some money on a low valuation cap is infinitely better than no money at all. And if those are the terms that you can get, then take that money.
- ❖ The more leverage you have, the better it will turn out for you.
- ❖ VCs see it as a negotiation in which having information that the other side doesn't have gives you an advantage. It gives an advantage in terms of that individual negotiation, but if you're trying to form a genuine partnership where

you have repeat encounters and you withhold critical information in the first and most important one, you're undermining long term collaboration.

- ❖ When investors place an offer, that's their opening shot. You still have a margin to negotiate.
- ❖ When it comes to VCs, a lot of the decision-making they do on whether to invest or not is very emotional. There's no formula that identifies good business plans versus bad business plans.
- ❖ *When the VCs do their deals and they do the paperwork, they take advantage of entrepreneurs who haven't been through this before.* They do things on terms that favor them in a way that really can't be justified — that take advantage of their ignorance.
- ❖ Whoever wants it the least has the power.
- ❖ You can't just take the first offer that comes along.
- ❖ You need to figure out if you are negotiating from a point of strength or weakness.
- 6.3 Gestão do relacionamento com investidores (pós-investimento)
- ❖ A good investor will want [to advise you] to help you succeed without any extra benefits or incentives.
- ❖ After any important decision is made, you should send an email to the investor right away outlining what was discussed to make sure that both parties are on the same page. This small, simple step can eliminate a lot of potential controversy down the road.
- ❖ Be forceful with investors. They like to be bossed around, like horses. It reassures them when you're in control.
- ❖ If you go public, you'll never know who to trust. Even though investors will tell you that they are long-term investors who are in it for the duration, don't believe them. They're full of it. If you miss a quarter, they'll be selling your stock. There is no loyalty when money is involved.
- ❖ Mantenha o controle sobre seus investidores
- ❖ Não acredite em todos os seus investidores
- ❖ Run with the company more methodically, sharing your goals and plans, including financial metrics, strategy and overall performance with your new partners

- ❖ Sending investors periodic updates is good, but it's a red flag when investors want weekly updates or frequent budget breakdowns.
- ❖ So even if you can't agree with your investors on a single trigger, you may find your way out.
- ❖ Sobre o retorno esperado pelos investidores, o que importa é a magnitude do ganho e não a frequência das perdas
- ❖ To create a payday that represents a significant return signal for investors, founders and the team is part of what makes a startup in the first place.
- ❖ When the company is doing well, investors are happy and they think they're great. When the company's not doing well, they've overpaid and they've been too nice. It's half and half.

Categoria 7: Continuar ou não com o negócio

- 7.1 Decisões sobre continuar ou não com o negócio
- ❖ A lot of entrepreneurs love their big idea so much, they'll shepherd their baby from cradle to grave. But if you want to see what else is out there for you in this big beautiful world, now is a good time to start thinking about a graceful exit strategy, on your terms.
- ❖ A partir do momento que o seu negócio não dá o retorno final que você esperava, chega a hora de encerrá-lo
- ❖ A saída nada mais é que o momento em que o empreendedor decide deixar a empresa e vender sua participação na companhia.
- ❖ Existem três grandes fatores que implicam no momento do exit: os pessoais, os societários e jurídicos e os financeiros e fiscais.
- ❖ If you get especially drained, acquisition may look like more of an appealing option. This mindset will put you at a major disadvantage against your competitors who are in it for the long haul.
- ❖ If you've done all the right things to raise money and still can't raise money, then there's probably a fundamental reason for that.
- ❖ It's important to pause in the midst of things and ask yourself if the tournament continues to make sense as you keep going.
- ❖ It's time to shut down your idea if you can't figure out how to get your product to market in a cost-effective way that gives you a great chance of making money in the long run.

- ❖ It's time to turn off your idea if the product or service isn't attracting customers.
- ❖ Na hora da venda de seu negócio, calcule o valor justo da sua saída, aplique o valor presente líquido
- ❖ Não dá para pensar em saída quando você acabou de validar o MVP. Tire isso da cabeça!
- ❖ Não venda seu negócio se ainda não encerrou seu ciclo de conhecimento e aprendizado.
- ❖ Once you realize that you can't grow, and despite building out all of these great features and talking to all of these users none of them stick, or the economics of the business just don't make sense – then once you make that realization you just need to move on.
- ❖ Para fazer o exit é necessário ter capacidade de geração de valor em grande escala ou valor estratégico para o comprador.
- ❖ Take the time to find out if being a founder is for you. It's okay if it isn't. There are a lot of interesting entrepreneurship opportunities available to you apart from being a co-founder.
- ❖ There are advantages to selling at your company's peak. But you don't know when the peak is.
- ❖ Um aspecto importantíssimo e sobre o qual quase ninguém fala é a estruturação financeira da saída.
- ❖ Vender o negócio é um mal necessário para aqueles que não conseguem fazer um IPO.