



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

DESENVOLVIMENTO DE PORTFÓLIO DE INOVAÇÃO EM STARTUPS NA PERSPECTIVA DA EFFECTUATION E DO ISOMORFISMO

GIZIANE CARLA DIAS

Uninove

MARCOS ROGÉRIO MAZIERI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho



DESENVOLVIMENTO DE PORTFÓLIO DE INOVAÇÃO EM *STARTUPS* NA PERSPECTIVA DA *EFFECTUATION* E DO ISOMORFISMO

Resumo

As *startups* têm papel relevante no desenvolvimento econômico dos países e seu funcionamento como empresa pode ser caracterizado pela lógica *effectuation* (efetuação). Na fase de crescimento há o processo de desenvolvimento do portfólio de inovação (novos negócios), em que as *startups* podem manter a mesma lógica *effectuation* ou combiná-la com a lógica *causation* (causal). Além da lógica *effectuation*, as diversas *startups* podem apresentar similaridades entre si, o que caracteriza o isomorfismo. O presente artigo tecnológico tem como finalidade investigar fatores que contribuem com o desenvolvimento do portfólio de inovação em *startups* sob a lógica *effectuation* combinada com os aspectos do isomorfismo. Usando o método de estudo de caso, essa pesquisa qualitativa e exploratória evidenciou que os fatores que mais contribuíram para o desenvolvimento do portfólio de inovação da *startup* investigada foram flexibilidade e experimentação. Por outro lado, o isomorfismo coercitivo deve ser um ponto de atenção nesse processo de inovação devido às restrições de formatação do produto e acesso à novos clientes.

Palavras-chave: portfólio de inovação, *startup*, *effectuation*, isomorfismo.

Abstract

Startups have an relevant role in the economic development of countries and its operation as a company can be characterized by effectuation logic. In the growth phase, there is the development process of innovation portfolio (new business), in which startups can maintain the same effectuation logic or combine it with the causation logic. Besides effectuation logic, many startups can present similarities among themselves which characterizes the isomorphism. This technological article aims to investigate factors that contribute to the development of innovation portfolio in startups under the effectuation logic combined with the isomorphism aspects. Using the case study method, this qualitative and exploratory research evidenced that the factors which the most contributed to the innovation portfolio development of the investigated startup where flexibility and experimentation. On the other hand, coercive isomorphism should be an attention point in this innovation process due to constraints of product formatting and new customers acquisition.

Keywords: innovation portfolio, *startup*, *effectuation*, isomorphism



1. Introdução

Os pequenos negócios e *startups*, instituições que visam a criação de produtos e serviços inovadores sob condições incertas (Ries, 2011), têm papel relevante no desenvolvimento econômico nacional, sendo responsáveis por, aproximadamente, 27% do PIB (Produto Interno Bruto) e 54% dos empregos formais (Sebrae, 2017). Independente da maneira como se iniciam, esses negócios enfrentaram desafios para ultrapassar a fase de crescimento e alcançar a maturidade. Esses desafios permeiam temas relacionados à gestão, incluindo o desenvolvimento de portfólio de inovação (Endeavor, 2016). Uma das lógicas para o desenvolvimento de inovação (novos negócios) é conhecida como *effectuation* (efetuação), que sugere empreender com os recursos que se têm (Sarasvathy, 2001). Essa lógica tangibiliza um fluxo intuitivo quanto à identificação e validação das oportunidades, pois pressupõe a geração de ideias através dos meios em que os empreendedores estão inseridos (Sarasvathy, 2001).

O ambiente de desenvolvimento do portfólio de inovação é permeado por transformações, em contrapartida, cabe a presença do paradoxo que as empresas se legitimam em seu campo organizacional através da busca de similaridade com outras (DiMaggio & Powell, 1983). Os esforços dos atores racionais para lidar com incertezas e restrições levam à homogeneidade e investigar esse contexto de legitimação das *startups* em seus ecossistemas é oportuno para explorar possíveis efeitos que possam ser explicados pelo isomorfismo, como forma de pressão institucional, algo teoricamente distante de uma *startup*, que por natureza desenvolve-se de forma independente de padrões institucionais pré-estabelecidos.

Nesse estudo, tomamos como objeto de análise uma *startup* brasileira que iniciou suas atividades na lógica *effectuation*, teve expressiva parte da sua receita vinda de um único produto atrelado a um único cliente e já no seu primeiro ano de existência mantinha um desejo explícito na direção de inovação (novos negócios e mercados). A problemática relatada motivou a realização desse estudo para responder a seguinte questão de pesquisa: “Quais fatores contribuem com o desenvolvimento do portfólio de inovação em *startups* sob a lógica *effectuation*, combinada com os aspectos do isomorfismo?” Assim, o objetivo geral do estudo é compreender quais fatores contribuem com o desenvolvimento do portfólio de inovação em *startups* sob a lógica *effectuation*, combinada com os aspectos do isomorfismo.

O presente artigo tecnológico contribui com a teoria através da exploração da abordagem *effectuation* adotada por empreendedores em suas *startups* e da escolha (mesmo que inconsciente) de estratégias que levam a algum tipo ou nível de isomorfismo. Nem todos os elementos da lógica *effectuation* foram identificados no estudo de caso em questão, o que já era esperado, por tratarmos de uma abordagem teórica extensa, no entanto, as ausências de determinados elementos da lógica de *effectuation*, e mesmo a identificação de outros elementos que consideramos novos para essa lógica, podem ser explicados pelas pressões institucionais sob as quais a *startup* do estudo de caso esteve submetida durante a fase em que iniciou o desenvolvimento do seu portfólio de inovação. A questão é que as *startups* normalmente não são classificadas como institucionalmente pressionadas, dado seu aspecto inovador enquanto empresa. O que estamos argumentando aqui é que a combinação da teoria de *effectuation* com os aspectos isomórficos, podem explicar melhor o desenvolvimento do portfólio de inovação das *startups*, do que as abordagens teóricas de *effectuation* ou teorias institucionais de forma separada. As contribuições práticas se dão através do aprendizado com a sistematização da problemática na *startup* estudada e, por extensão, do compartilhamento de conhecimento com outros empreendedores que podem se valer dos



achados dessa pesquisa para compreender melhor as alternativas de desenvolvimento dos portfólios de inovação.

2. Referencial Teórico

O desenvolvimento de portfólio de inovação em *startups* deve levar em consideração as especificidades dessas empresas nascentes. *Startup* é uma organização em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo, cujo desafio é cruzar o abismo entre ter os primeiros compradores e alcançar o mercado *mainstream* (Blank & Dorf, 2012). E esse conceito evoluiu para o de *startup* enxuta, que segue uma abordagem orientada por hipóteses para a avaliação de uma oportunidade empreendedora e desenvolvimento de um novo produto com um modelo de negócios emergente em ambiente de inúmeras incertezas (Ries, 2011).

Nesse trabalho, analisamos uma *startup* cujo surgimento se deu na lógica *effectuation*, oposta ao *causation* (causal). Essa lógica propõe uma visão do processo empreendedor, em que os atores partem do que têm para criar ideias factíveis em parceria com quem interessar - escolhem entre os possíveis resultados, em um processo eficaz (Sarasvathy, 2001). Os empreendedores começam com três categorias de meios: quem são, o que sabem e quem conhecem. Dessa forma, o processo *effectuation* é um conjunto de meios onde as ideias surgem a partir das aspirações dos empreendedores e com quem interagem (Sarasvathy, 2001). Por meio desse processo, uma ideia inicial não resulta em uma única maneira na qual o negócio pode se estabelecer. Ao contrário, permite ao empreendedor criar um ou mais resultados possíveis, mesmo partindo de objetivos não especificados e incertos. Além disso, ele muda e adapta seus objetivos para aproveitar as contingências que surgem no caminho (Sarasvathy, 2001). *Effectuation* é uma estratégia adaptativa onde os meios, os recursos disponíveis e o contexto formatam os negócios (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006).

Effectuation não necessariamente aumenta a probabilidade de sucesso de um novo negócio, mas reduz os custos de insucesso. É um contraponto à teoria *causation*, porém não pretende ser melhor ou pior e sim mais aplicável em certas situações de decisão sobre a criação de novos produtos e novos mercados (Sarasvathy, 2001). As diferenças entre as lógicas *effectuation* e *causation* estão resumidas no quadro.

Categorias de diferenciação	Processos de <i>Causation</i>	Processos de <i>Effectuation</i>
Dados	Efeito é dado	Apenas alguns meios e ferramentas são dados
Critérios de seleção para a tomada de decisão	Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado	Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com meios dados
	Critério de seleção baseado em retornos esperados	Critério de seleção baseado em perdas toleráveis ou risco aceitável
	Efeito-dependente: escolha de meios é direcionada pelas características do efeito que o tomador de decisão quer criar e seu conhecimento de possíveis meios	Ator-dependente: dados meios específicos, a escolha do efeito é direcionada pelas características do ator e suas habilidades de descobrir e usar contingências
Competências empregadas	Excelente em explorar conhecimento	Excelente em explorar contingências
Contexto de relevância	Mais presente na natureza	Mais presente nas ações humanas



	Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes	Premissa explícita de ambientes dinâmicos, não-lineares e ecológicos
Natureza do que não se pode conhecer	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro não previsível
Lógica central	Na medida em que nós podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo	Na medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevêê-lo
Resultados	Participação de mercado em mercados existentes por meio de estratégias competitivas	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas

Figura 1: Diferenças entre *causation* e *effectuation*

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001)

A teoria *effectuation* sugere que o tomador de decisão não fica ancorado à previsibilidade do cenário, mas é o agente transformador que proverá as condições necessárias para um contexto favorável (Sarasvathy, 2001). Por outro lado, mesmo o empreendedor sendo um agente transformador, existe uma rede social multinível com estruturas próprias e interações que constituem o ecossistema empreendedor (Motoyama & Knowlton, 2016). Cabe aqui resgatar estudiosos da teoria institucional como (Meyer & Rowan, 1977) que explicam que, no momento que surgem novas organizações, elas incorporam práticas institucionalizadas para aumentar a legitimidade e sobrevivência, independentemente se são práticas eficazes ou não para sua realidade. Com base nessa perspectiva, as empresas enfrentam pressões que as fazem seguir na direção do isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983).

Sobrevivência é um grande desafio para empresas nascentes, estatísticas nacionais mostram que o número de pequenos negócios atingiu 12,6 milhões em 2017, representando cerca de 98% do total de empresas privadas (Sebrae, 2017), por outro lado, a taxa de sobrevivência de microempresas é de apenas 55% (Sebrae, 2016). As dores enfrentadas por esses empreendedores passam pelos temas gestão de pessoas, gestão financeira, burocracia e, em quarto lugar, inovação, através da criação e/ou melhoria de produtos e serviços (Endeavor, 2016). Sarasvathy (2001) também chama atenção ao incentivo da atividade empreendedora como estímulo ao crescimento econômico e destaca que governos buscam políticas para incentivar a entrada de empreendedores iniciantes, porém negligenciam em políticas para sua sustentabilidade.

A partir desse cenário, as *startups* precisam vencer a etapa de crescimento para atingir a maturidade. Há diversos modelos de ciclo de vida organizacional que pressupõe que as empresas passam por estágios evolutivos, do nascimento à maturidade (Phelps, Adams, & Bessant, 2007) e estudos mostram relação positiva entre inovação e bom desempenho evolutivo para pequenas e médias empresas (Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2011). Assim, a inovação é elemento de sobrevivência e crescimento da empresa no mercado (Bessant & Tidd, 2007).

3. Diagnóstico da situação problema

Esta seção objetiva detalhar as abordagens *causation* e *effectuation* e suas respectivas dimensões e o isomorfismo em suas três formas: coercitivo, mimético e normativo.

3.1. *Causation* e *Effectuation*

Um dos objetivos das pesquisas no campo do empreendedorismo é orientar seus agentes na obtenção de sucesso nos negócios nascentes e a teoria *effectuation* propõe uma



abordagem que engloba a análise da tolerância ao fracasso e exploração de contingências pelos empreendedores (Sarasvathy, 2001). Essa foi a motivação para estudar uma *startup* que surgiu na lógica *effectuation* e enfrentou desafios para desenvolver seu portfólio de inovação através da reprodução dessa lógica e/ou combinação com *causation*. Os quatro princípios de *effectuation* são (Sarasvathy, 2001): perda acessível, alianças estratégicas, exploração de contingências e controle de um futuro imprevisível.

Perda acessível, em vez de retornos esperados pressupõe definir a perda aceitável e concentra-se em experimentar o máximo de estratégias possíveis através dos meios dados. É preferível opções que criem alternativas futuras em detrimento daquelas que maximizam os retornos no presente. O modelo *causation* foca no máximo retorno potencial para selecionar suas estratégias. Alianças estratégicas, ao invés de análises competitivas enfatiza alianças estratégicas e pré compromissos com *stakeholders* na intenção de reduzir ou eliminar incertezas e diminuir barreiras de entrada. O modelo *causation* foca em análises competitivas detalhadas para criar o modelo estratégico. Exploração de contingências, ao invés de conhecimento preexistente pressupõe que quando contingências surgem inesperadamente, o modelo *effectuation* é adequado. No modelo *causation* é preferível quando forças competitivas estão baseadas em conhecimento pré-existente. Por fim, controle de um futuro imprevisível, ao invés de prever um incerto concentra-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível. Na medida em que é possível controlar o futuro não é preciso prevê-lo. O modelo *causation* se concentra em prever o futuro e tentar controlá-lo de alguma forma.

A fim de direcionar a análise do desenvolvimento do portfólio de inovação sob a lógica *effectuation*, sistematizamos a coleta e análise de dados utilizando as dimensões desenvolvidas e validadas para a criação de novos empreendimentos das abordagens *causation* e *effectuation* de Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford (2011). Eles desenvolveram um constructo unidimensional para *causation*, constructos multidimensionais com três subdimensões associadas (experimentação, perda acessível e flexibilidade) para *effectuation* e uma dimensão compartilhada chamada de pré-acordos. O quadro abaixo apresenta as dimensões e respectivos itens que serão utilizados como modelo conceitual de *causation versus effectuation* nesse estudo.

Dimensão	Item
<i>Causation</i>	Analisamos oportunidades de longo prazo e selecionamos as que proporcionariam melhores retornos Desenvolvemos estratégia para aproveitar melhor os recursos e capacidades Projetamos e planejamos estratégias de negócios Organizamos e implementamos processos de controle para garantir o cumprimento dos objetivos Pesquisamos e selecionamos mercados-alvo e fizemos uma análise competitiva significativa Tínhamos uma visão clara e consistente de onde queríamos chegar Projetamos e planejamos esforços de produção e marketing
Experimentação	Experimentamos diferentes produtos e/ou modelos de negócios O produto/serviço que fornecemos é essencialmente o mesmo que originalmente conceituado O produto/serviço que oferecemos é substancialmente diferente do que imaginamos inicialmente Tentamos várias abordagens diferentes até encontrarmos um modelo de negócio que funcionasse
Perdas Aceitáveis	Tínhamos o cuidado de não comprometer mais recursos do que poderíamos perder Tínhamos cuidado de não arriscar mais dinheiro do que estávamos dispostos a perder na ideia inicial Tivemos o cuidado de não arriscar tanto dinheiro que a empresa estaria em apuros caso as coisas não funcionassem
Flexibilidade	Permitimos que o negócio evoluísse à medida que surgissem oportunidades Adaptamos o que estávamos fazendo aos recursos que tínhamos Fomos flexíveis e aproveitamos as oportunidades que surgiram Evitamos cursos de ação que restringiam nossa flexibilidade e adaptabilidade



Pré-Acordos	Usamos número substancial de contratos com clientes, fornecedores, organizações e pessoas para reduzir incerteza
	Usamos pré-acordos com clientes e fornecedores sempre que possível.

Figura 2: Escala das Abordagens *Causation* e *Effectuation*

Fonte: Adaptado de Chandler et al. (2011)

3.2. Isomorfismo

Apesar do contexto transformador presente no ambiente empreendedor, nota-se uma adequação em direção à homogeneidade no momento de consolidação da nova empresa e criação de seu portfólio de inovação. Por isso, para esse estudo, combinamos um olhar investigativo em elementos de *effectuation* e isomorfismo.

O isomorfismo acontece impulsionado por antecedentes que resultam em mudanças institucionais (DiMaggio e Powell, 1983) e apresentam-se de três formas: coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo é resultado de pressões formais e informais para adequação às obrigações governamentais nos âmbitos ambiental, legal e fiscal, além de inclusão, aceitação e legitimidade. O mimético sugere que as organizações imitam outras de maneira consciente e inconsciente motivadas pelas incertezas, metas e tecnologias ambíguas ou pouco conhecidas. O isomorfismo normativo baseia-se na profissionalização através da contratação de pessoas com expertises desejadas pelo campo organizacional e empresas assegurando benefícios e serviços similares aos seus competidores (DiMaggio & Powell, 1983). Para direcionar a análise do desenvolvimento do portfólio de inovação sob o isomorfismo, sistematizamos a coleta e análise de dados utilizando como modelo conceitual as três formas de isomorfismo.

4. Metodologia

Esta pesquisa teve como objetivo compreender quais fatores contribuem com o desenvolvimento do portfólio de inovação em *startups* sob a lógica *effectuation*, combinada com os aspectos do isomorfismo. Para atingir este objetivo realizamos uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Utilizamos o estudo de caso por meio da análise do ambiente vivido por uma *startup* no desenvolvimento de portfólio de inovação. Esse método é recomendado quando o foco do estudo é investigar um fenômeno contemporâneo no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão devidamente definidas (Yin, 2015).

Neste sentido, os eventos foram analisados em uma *startup* no contexto em que aconteciam. Vale explicitar que isso se deu no ano de 2016. O nome desta empresa será preservado por questões de sigilo. A *startup* foi escolhida por se tratar de um caso genuíno de criação de negócio na lógica *effectuation* e que vivenciou um processo declarado de desenvolvimento de novos negócios.

A pesquisa foi executada por meio do exame de múltiplas fontes de evidências. A convergência de dados se deu com a triangulação de observação participante, análise de documentos e de dados secundários da *startup* analisada.

5. Resultados Obtidos e Análise

Nesta seção descrevemos o surgimento da *startup* e o detalhamento do seu processo de desenvolvimento de portfólio de inovação. Na sequência, apresentaremos os resultados obtidos com o estudo de caso baseados nas evidências teóricas. O objetivo foi compreender quais fatores contribuem com o desenvolvimento do portfólio de inovação em *startups* sob a lógica *effectuation*, combinada com os aspectos do isomorfismo.



5.1. Surgimento da *Startup*

A *startup* objeto desse estudo tem sede em São Paulo e faz-se necessário esclarecer que, antes do seu foco atual em consultoria de inovação social, ela nasceu há cinco anos como uma plataforma de financiamento coletivo para programas de educação. Na ocasião de sua criação, ela seguiu a lógica *causation* no seu desenvolvimento, tendo identificado uma oportunidade de atuação, formatando um produto e seu respectivo plano de negócios, incluindo dimensionamento do mercado, identificação dos concorrentes, diferenciais na proposta de valor, estrutura, operação e planejamento financeiro. A empresa também ficou incubada e fez algumas apresentações a investidores.

Entretanto, mesmo depois de dois anos de desenvolvimento e esforço de comercialização, o negócio não escalou (escalar é o termo usado no ambiente das startups e significa, crescimento das vendas ou na adoção de determinado produto ou serviço em alta velocidade). Seu fundador resolveu então mudar a direção da empresa, momento em que cria um projeto na área de Educação, que reunisse empreendedorismo e tecnologia como foco e, em 2015, esse projeto é reformulado para concorrer à prêmio fomentado pela Prefeitura de São Paulo, grande player de tecnologia e rede importante no ecossistema empreendedor da cidade. O projeto foi vencedor e teve uma versão piloto viabilizada através do recurso financeiro adquirido com o prêmio e, como consequência, visibilidade com esses novos parceiros.

Seguindo a lógica de *effectuation*, o empreendedor efetivou a oportunidade que tinha em mãos - um projeto vencedor de prêmio, com visibilidade institucional no meio da educação e empreendedorismo. Nesse contexto, o empreendedor conquistou investimento de uma das parceiras do prêmio para escalar esse negócio e iniciou efetivamente sua operação.

5.2. Desenvolvimento da *startup*

O projeto ganhador tinha formato de *workshop* de tecnologia e empreendedorismo e era destinado a alunos do ensino médio. Com o interesse de uma das empresas em investir no projeto, ele foi reformulado para acontecer em uma escala maior, em modelo de competição, envolvendo mais escolas. Assim, a *startup* migrou para um novo posicionamento: o de consultoria de inovação social, atuante no segmento de Educação, especializada no desenvolvimento de competências de inovação e de empreendedorismo tecnológico para alunos e professores.

Atualmente, a *startup* possui estrutura de trabalho fixa composta pelo fundador/diretor e mais cinco funcionários. Além do corpo fixo de colaboradores, a empresa conta com parceiros estratégicos, especialistas terceirizados, mentores e jurados voluntários. Essa rede de colaboradores foi facilitada devido à visibilidade que o projeto teve desde o início (já está em sua terceira edição, em 2018), com reportagens nas principais emissoras de televisão e canais de comunicação da Internet. Seu foco nas áreas de Educação e Tecnologia e a execução em escolas públicas geraram impacto social que foi devidamente mensurado e comunicado nas redes sociais e mídia, tendo como consequência reconhecimento nos ecossistemas empreendedor, tecnológico e educacional.

5.3. O portfólio de inovação por meio da abordagem *Effectuation*

A partir da criação e execução desse projeto, logo veio a necessidade do fundador na direção de desenvolver novos negócios e gerar seu portfólio de inovação. Analisar como se deu esse processo, no ambiente dessa *startup* é a proposta desse estudo de caso. Para direcionar a análise e cumprir o objetivo de investigar o desenvolvimento do portfólio de inovação sob a lógica *effectuation*, utilizei as medidas de abordagens *causation* e *effectuation*



desenvolvidas e validadas por Chandler et al. (2011) quanto à criação de novos empreendimentos e fez uma análise cética das evidências selecionadas nos itens. A seguir, seguem-se as análises com as evidências teóricas.

5.3.1. Causation

A análise *causation* é necessária para reforçar evidências da lógica oposta que propus estudar: *effectuation*. Uma evidência de *causation* é a visão clara e consistente de onde a empresa quer chegar. No caso da *startup* analisada, observa-se uma ambiguidade inicial de objetivos. O fundador tinha um macro objetivo de desenvolver um negócio social que se pautava no segmento Educação. Muitas comunicações estavam direcionadas a esse segmento, evidenciadas em discursos internos, com *stakeholders* e entrevistas veiculadas na mídia. Por outro lado, no *website* encontrávamos declaração de atuação com Escolas, Empresas e ONGs (Organizações Não Governamentais) com a mesma importância. Além disso, no dia a dia, oportunidades diferentes como atuação com empreendedores pessoas físicas surgiram e também foram analisadas.

A estratégia de geração de novos negócios sob a ótica de *causation* sugere analisar as oportunidades de atuação levando em consideração o longo prazo e retornos esperados. No caso da *startup* analisada, os novos negócios foram criados através de desdobramentos do negócio principal. O produto principal, voltado para alunos de escolas públicas, foi reformulado para ser aplicado em outros segmentos, como empresas e ONGs. Um exemplo dessa readequação foi direcionar o *workshop* para que fosse aplicado com estagiários de empresas. Outra maneira utilizada pela *startup* para gerar novos negócios foi criar produtos complementares ao principal. É o caso do *workshop* de professores, complementar ao dos alunos. Esses produtos foram formatados analisando o curto prazo e utilizando as redes de relacionamentos da *startup*.

Alguns desses novos negócios foram executados como pilotos (sem geração de receita) para ajustes e divulgação com potenciais clientes e, na sequência, compuseram o portfólio da empresa. Entretanto, não houve nenhum planejamento estruturado no início desses negócios com análises de viabilidade econômico financeira, de indicadores de retorno sobre investimento, tampouco análise competitiva e potencial de mercado. Apesar dos profissionais da *startup* e seu fundador terem formação em Administração, vivências corporativas e conhecimento de planos de negócio, esses planejamentos não foram elaborados, evidenciando-se um trabalho de tentativa e erro e de aprendizado no decorrer do caminho. Pesquisas de mercado não eram realizadas. Ao invés disso, acessava-se pessoas da rede, que tivessem contato com o público alvo do novo produto e recebia-se sugestões e conselhos, numa espécie de mentoria para a modelagem desse novo negócio.

Planejamento estratégico é outro item presente na lógica *causation*. No caso da *startup* estudada, não foi feito um plano estratégico no momento de desenvolvimento do portfólio de inovação. Não havia clareza quanto ao *mix* de produto desejado com suas respectivas metas de vendas. Nessa ocasião, alguns produtos foram pré-formatados, porém, como não surgiu uma oportunidade latente na rede de relacionamentos para explorá-los, eles não evoluíram da ideia. Esse é o caso do *hackathon* corporativo, produto pré-formatado e apresentado no *website* da *startup*. A ausência de relacionamento da *startup* com profissionais de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), que geralmente buscam esse tipo de produto, fez com que ele não evoluísse no desenvolvimento.



5.3.2. *Effectuation*

Effectuation é um constructo multidimensional com três subdimensões associadas (experimentação, perda acessível e flexibilidade) e uma dimensão compartilhada com o constructo *causation* (pré-compromissos).

A ambiguidade inicial de objetivos torna-se meio para criatividade e experimentação, gerando novas oportunidades de negócios. Sugere-se que haja várias abordagens diferentes ao modelo de negócios até encontrar um que funcione. A *startup* testou novas formas de viabilizar o seu produto principal (*workshop* de alunos), oferecendo o serviço à escolas particulares e discutindo quais seriam as possibilidades de receita – a própria escola ou os pais de alunos pagando pelo programa.

Quanto à subdimensão perdas aceitáveis, nota-se desde o início o comprometimento do fundador com o desenvolvimento da *startup*. A receita da empresa no momento inicial vinha toda do produto principal. Os recursos utilizados para geração de novos negócios (detalhamentos de produto, reuniões com potenciais parceiros, clientes, investimentos em relacionamentos com trabalhos voluntários, participações em feiras, congressos, meetups) vinham do excedente de recursos desse produto. Havia o cuidado de não comprometer recursos além desse excedente disponível e era claro que o empreendedor priorizava o reinvestimento em sua empresa em formação.

Por fim, a terceira subdimensão é flexibilidade, que propõe que empreendedores aproveitem as inúmeras contingências que surgem em seu caminho. Pouco planejamento e muita flexibilidade resumem a forma de atuar e gerar novos negócios. No caso da *startup* algumas contingências foram utilizadas na forma de aprendizado e novas oportunidades. Após a formatação do programa e fechamento de valores com a empresa investidora, surgiu a necessidade de complementá-lo com mentoria em modelo de aceleração junto aos alunos ganhadores da competição. Diante dessa nova necessidade surgiu a oportunidade de aprendizado e formatação de uma nova frente de atuação que passou a ser ofertada para um público diferente (empreendedores pessoas físicas). Outra contingência que virou oportunidade foi a demanda do cliente investidor em incrementar o programa com formação de professores. Essas formações foram incorporadas sem custo no programa e compuseram o portfólio de produtos da *startup*, e tiveram uma futura contratação pelo parceiro público para oferecer o mesmo *workshop* à mais professores da instituição.

5.3.3. Pré-Acordos

A dimensão pré-acordos é evidenciada e ambas lógicas. A lógica *effectuation* sugere que parcerias e alianças estratégicas são essenciais. As características individuais do fundador, através de seus conhecimentos, experiências prévias e rede de contatos estabelecidas, tiveram grande influência na construção dos novos negócios. O estilo de gestão presente desde o início da *startup* foi baseado em parcerias e rede de voluntários que se tornaram importantes agentes para a execução do produto principal. A adesão e colaboração de muitos profissionais se deu com o discurso de impacto social que o programa gerava nas áreas da educação, tecnologia e empreendedorismo. Isso era apresentado nos documentos (apresentações de *PowerPoint*, *releases* e vídeos) para convidar os colaboradores a somar no projeto. Outro recurso muito utilizado nesse momento foi a alavancagem com redes sociais. Todos os participantes eram fotografados e agradecimentos eram feitos nas redes sociais através de suas identificações, gerando número cada vez maior de curiosos e seguidores do programa e, conseqüentemente, da *startup*.



A lógica *effectuation* também sugere que haja mais estratégias cooperativas do que de estratégias competitivas. Essa atitude é utilizada pelo fundador com parcerias para ofertar serviços complementares e aumentar alcance, como foi o caso com fornecedor de cursos de tecnologia STEAM (Science, Technology, Engineering, Art and Mathematics) para rede de escolas particulares. À primeira vista, essa empresa poderia ser considerada uma concorrente, entretanto, foi vista como parceira para unir forças e juntas oferecer um portfólio maior de cursos com a temática de projetos às escolas.

Outra evidência de parcerias são os diversos trabalhos voluntários realizados com a intenção de ampliação da rede, como, por exemplo, a execução de *workshops* com mulheres empreendedoras, alunos de escolas de negócios e entidades de empreendedorismo, visando divulgação e aumento da relevância da *startup* no ecossistema. Assim, a lógica de cooperação esteve presente no momento inicial e de desenvolvimento de novos negócios.

5.4. O portfólio de inovação por meio da abordagem do Isomorfismo

Para direcionar a análise e cumprir o objetivo de investigar o desenvolvimento do portfólio de inovação sob o isomorfismo usamos seu modelo conceitual e exploramos suas três dimensões: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

A criação do produto que deu origem à *startup* não deixa de ser uma evidência de isomorfismo coercitivo presente não só nesse estudo de caso. Isso porque há diversos prêmios, *hackatons* (termo usado para maratonas de desafio *hacker*, geralmente um final de semana concentrado para encontrar soluções para determinados temas pré-estabelecidos) e editais de aceleração e obtenção de investimento destinados à *startups* que estabelecem diretrizes quanto ao problema a ser resolvido, público alvo e diferenciais dos produtos a serem formatados. Uma vez que a *startup* em estudo se desenvolveu após ganhar um prêmio, cumprindo à risca seu edital, temos evidências de isomorfismo coercitivo logo na sua criação. Outra evidência desse isomorfismo é quanto às adequações necessárias para atender às demandas e expectativas do seu agente financiador. Isso se reflete no uso de ferramentas tecnológicas desenvolvidas pelo financiador, comunicação e identidade visual direcionada, devido a necessidade de aprovação da maioria dos materiais que seriam utilizados no programa e publicados referente a ele. Essa relação estabelece uma regra implícita de fidelidade e política de boa vizinhança, limitando a oferta desse produto à clientes com perfil similar ao financiador, algo que ficou evidente na descontinuidade de conversa com empresa de tecnologia que procurou a *startup*.

Quanto ao isomorfismo mimético, é notório que, de uma maneira geral, o ecossistema empreendedor e de *startups* seguem um padrão de atuação. Estabelecer seu escritório em *coworking* é um deles. Além de ser uma maneira de reduzir custos, é um cartão de visitas esperado e uma maneira de aumentar a rede de relacionamentos, compartilhando espaços com outras *startups*. No caso analisado, surgiu fornecedor de *design* dos materiais e jurados voluntários das edições desse ambiente de trabalho. Outra evidência de isomorfismo mimético é quanto à presença em eventos realizados pela rede empreendedora. No caso de *startups*, o isomorfismo não se dá somente nos eventos do segmento de atuação da empresa (Educação no caso da *startup* analisada), mas nos eventos do ecossistema empreendedor. Isso contribui para a geração de novos negócios, pois possibilita aumentar a rede de potenciais parceiros agregando serviços complementares, alcance, entre outros. Parcerias de STEAM e oficinas de robótica são exemplos de contatos que surgiram dessa forma.

Quanto ao isomorfismo normativo, a *startup* evidencia isso nas suas contratações diretas, redes de mentoria e facilitadores terceirizados e voluntários. São necessariamente



peças que já estudaram ou trabalharam em instituições que o fundador tenha frequentado, profissionais do ecossistema empreendedor, além de jovens que participaram do programa idealizado pela *startup*. E essa rede também é potencial para geração do portfólio de inovação, como é evidenciado em projeto co-criado para realizar oficinas de protótipos em programa para jovens. Essa oportunidade de novo negócio veio através da participação como jurado do então parceiro.

6. Considerações Finais

O objetivo desse relato foi compreender quais fatores contribuem com o desenvolvimento do portfólio de inovação em *startups* sob a lógica *effectuation*, combinada com os aspectos do isomorfismo, a partir de uma abordagem de estudo de caso. Primeiramente, buscamos analisar o uso da lógica *effectuation* nos eventos de desenvolvimento de portfólio de inovação. Por meio do levantamento e análise dos dados constatamos que, embora a *startup* tivesse acesso a recursos e capacidade de planejamento, ela seguiu na direção de *effectuation*.

Por esta lógica, os empreendedores experimentam estratégias distintas combinando os recursos que têm sob seu controle. O objetivo não é maximizar os retornos financeiros potenciais, mas criar resultados a partir das combinações de recursos disponíveis. Neste contexto pudemos observar, por meio desta pesquisa, que seguir a lógica *effectuation* permitiu formatar produtos de maneira flexível, transformando contingências em oportunidades.

O foco do empreendedor nessa lógica está na experimentação, perdas aceitáveis e flexibilidade. Pode perceber que os produtos foram formatados em contexto de objetivos amplos, que permitiu a experimentação de novos mercados e produtos complementares. O empreendedor, tendo em vista o quanto estava disposto a perder, permitiu disponibilizar recursos humanos e financeiros à experimentação. Por fim, a flexibilidade permitiu que as contingências se transformassem em aprendizado e novas oportunidades.

Ademais, identificamos que, mesmo nesse ambiente de inovação que as *startups* estão inseridas, encontramos isomorfismo. Em algumas instâncias, ele pode prejudicar o desenvolvimento do portfólio de inovação, principalmente quanto à formatação de produtos adequados à editais e ao cumprimento de orientações do financiador.

Conclui-se que, manter-se na lógica *effectuation* permite o desenvolvimento de portfólio de inovação. No caso de formatar produtos cujo público alvo não está na rede de relacionamentos da *startup*, cabe a recomendação de realizar um plano de acesso à esse mercado, pois corre-se o risco do novo produto não evoluir em desenvolvimento. Quanto ao isomorfismo, vale a atenção que o coercitivo pode vir a limitar oportunidades de acesso a novos clientes ou geração de produtos, uma vez que a formatação de produto é direcionada para cumprir editais ou exigências dos investidores. Esse é um ponto de atenção observado após a sistematização desta pesquisa e que passa a ser uma recomendação para outras *startups* em contextos semelhantes. No entanto, a conclusão deste trabalho é limitada pelo fato de ter sido pesquisado apenas um caso, o que não permite a generalização dos resultados obtidos. Por fim, sugerimos que os tomadores de decisão das *startups* reflitam sobre a maneira como desenvolvem seus portfólios de inovação à luz de *effectuation* e como podem identificar se o isomorfismo, por vezes também presente nessa etapa, pode vir a limitar o seu acesso à novos clientes e geração de novos negócios. Sugerimos estudos empíricos futuros que possam analisar o sucesso e insucesso do portfólio específico de empresas que optaram pelas distintas lógicas: *causation* e *effectuation*. Desta forma, métodos quantitativos de pesquisa poderão ser realizados para esclarecer aspectos da teoria *effectuation* e mensurar a presença de isomorfismo na geração de novos negócios em *startups*.



7. Referências

- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. BookBaby.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Estudos e Pesquisas Sebrae | Sebrae. (2017). Recuperado 26 de junho de 2018, de https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletins-de-estudos-pesquisas-ano-2017detalhe50,1b82e336168ba510VgnVCM1000004c00210aRCRD
- Estudos e Pesquisas Sebrae | Sebrae. (2016). Recuperado 26 de junho de 2018, de https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Motoyama, Y., & Knowlton, K. (2016). Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0011>
- Pesquisa Desafios dos Empreendedores Brasileiros. (2016). Recuperado 26 de junho de 2018, de <http://info.endeavor.org.br/desafiosdosempreendedores>
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>



Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998. <https://doi.org/10.1002/smj.555>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos*. Bookman Editora.