

## A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PERSPECTIVA DO EMPREENDEDOR DE UMA *START UP*

### **Autores e filiação:**

1. Fernanda Marques Casarin Henriques, B. Sc. – Universidade Federal de Juiz de Fora
2. Gabriela Soares Solano, B. Sc. - Universidade Federal de Juiz de Fora
3. Márcia Cristina da Silva Machado, D. Sc. - Universidade Federal de Juiz de Fora
4. Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi, M. Sc. - Universidade Federal de Juiz de Fora

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo identificar como ocorre a formação de estratégia em uma *start up* localizada no Estado do Rio de Janeiro, na perspectiva de um de seus sócios proprietários, que tem um perfil empreendedor. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio do método de estudo de caso, tendo como principais instrumentos de coleta de dados o levantamento bibliográfico, a análise documental, a observação não participante e a entrevista semiestruturada. A revisão da literatura aborda a importância da gestão estratégica e das estratégias para as organizações contemporâneas, a caracterização de *start ups*, o perfil do empreendedor e a formação de estratégias neste tipo de empreendimento. Os resultados da pesquisa demonstram, por exemplo, que as constantes mudanças e a incerteza sobre o futuro caracterizam a realidade da *start up* estudada. Neste sentido, existe uma relação entre *start up* e empreendedorismo, ou seja, este tipo de negócio exige uma gestão com características empreendedoras. Na visão do sujeito da pesquisa, as decisões sobre o negócio podem mudar constantemente, o que faz com que a formação da estratégia se baseie no aprendizado adquirido e na capacidade de adaptação. Devido ao ambiente de incerteza e mudanças constantes que permeia as *start ups*, a estratégia se forma de maneira muito particular e bem diferente do que ocorre nas empresas tradicionais. A formação de estratégia neste tipo de empreendimento se aproxima muito mais do que acontece em empresas empreendedoras.

**Palavras-chave:** formação de estratégia, empreendedorismo, *start up*.

### **Abstract**

This current article aims to identify how the strategy is created in a startup, located in the State of Rio de Janeiro, from the perspective of one of its owners, who has an entrepreneurial profile. To this end, a qualitative survey was conducted by the method of case study, using bibliographical research, documentary analysis, nonparticipant observation and semistructured interview. The literature review discusses the importance of strategic management and strategies for contemporary organizations, startups' characteristics, entrepreneurial profile and the formation of strategies in this type of company. The results demonstrate, for example, that the constant changes and uncertainty about the future characterize the reality of startup study. It suggests that there is a relation between startup and entrepreneurship, because this type of business requires management with entrepreneurial characteristics. From the view of its main owner, decisions about business can change constantly, which make the strategy based on acquired skills and adaptability. Due to these characteristics of uncertainty and constant changes, strategy is created in a very particular way, and quite different from the one that occurs in traditional companies. It was found that in this type of business the strategy creation is much closer to what happens in entrepreneurial companies.

**Key Words:** strategy, entrepreneurship, startup

## 1. INTRODUÇÃO

Vive-se uma era em que a tecnologia se supera a cada instante e, para sobreviver em um ambiente de negócios de extrema incerteza e dinamicidade, surgiu um tipo peculiar de empresa capaz de se adaptar a isso: as *start ups*. Apesar da discussão sobre esse tema no Brasil ser ainda recente, é neste contexto que o presente artigo se baseia para identificar as perspectivas de um empreendedor de *start up* sobre formação de estratégia.

Segundo a Associação Brasileira de *Start Ups*:

*Start up* é uma empresa, ou negócio (produto ou serviço), de base tecnológica, que nasce com uma ideia inovadora e está em busca de um modelo de negócios repetível e escalável. Essas empresas, geralmente recém-criadas, estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados, e trabalham em um ambiente de extrema incerteza sobre resultados, modelos de negócios e mercado. O produto ou serviço geralmente é uma solução para o problema de um conjunto de pessoas. (ABSTARTUP, 2014).

O Brasil possui hoje mais de 10 mil empresas com esse perfil, sendo algumas já reconhecidas internacionalmente (ABSTARTUP, 2014). Em 2012, foram movimentados cerca de R\$ 2 bilhões pelas *start ups* e, até 2015, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) confirma que será realizado um investimento de R\$ 40 milhões para o Programa Estratégico de Software e Serviços de Tecnologia da Informação (TI Maior), beneficiando 150 *start ups* brasileiras (MCTI, 2014).

Diante desse panorama, torna-se relevante compreender o comportamento do empreendedor na gestão estratégica desse tipo de empreendimento. Isto porque o contexto de atuação e as ferramentas estratégicas que envolvem uma *start up* podem se diferenciar em grande medida em relação ao que ocorre em empresas tradicionais.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo identificar como ocorre a formação de estratégia em uma *start up* localizada no Estado do Rio de Janeiro, na perspectiva de um de seus sócios proprietários, que tem um perfil empreendedor. Este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: identificar até que ponto as características de um empreendedor e de uma *start up* se aplicam ao empresário e à empresa pesquisada; identificar que elementos da gestão estratégica se aplicam à *start up* estudada e analisar o processo de tomada de decisões estratégicas neste empreendimento. Para a realização da pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso e as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista e observação não participante.

Sendo assim, o presente artigo é composto por 5 seções, além desta introdução. Na primeira seção, encontra-se a fundamentação teórica, que reúne informações que servem como sustentação para esse trabalho, abordando temas como estratégia, *start up* e empreendedorismo. Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa para o alcance dos objetivos. A terceira seção apresenta a caracterização do empreendedor e da *start up* em estudo. A seção 4 é dedicada à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais, buscando tecer as principais constatações a partir dos objetivos do trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégia e gestão estratégica

O campo de estudo em estratégia caracteriza-se por uma grande diversidade. Desde o surgimento da administração estratégica enquanto disciplina acadêmica, no início da década de 1960, as discussões sobre o tema cresceram e tornaram-se presentes tanto nas organizações, quanto na literatura da área. Diferentes estudos e pesquisas apontam para diferentes formas de entendimento sobre o conceito de estratégia e os processos que dão base à sua formulação. Não existe um significado único para estratégia e, neste sentido,

Whittington (2002, p.1) afirma que “se houvesse real concordância entre os princípios da estratégia corporativa, não seria tão difícil tomar decisões estratégicas”.

Na visão de Wright *et al* (2000, p. 24), por exemplo, estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. De acordo com Ansoff (1991, p. 95), “estratégia consiste em um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento da empresa”. Porter (2004, p. 36), por sua vez, defende a noção de estratégia competitiva como sendo “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria (...) e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. De forma mais ampla, Mintzberg *et al* (2010) desdobram as diferentes definições de estratégia em cinco P’s: plano, padrão, perspectiva, posição e pretexto.

A estratégia como um plano (*plan*) é concebida de forma racional e aponta uma diretriz para o futuro, um caminho a ser conscientemente seguido. É um curso de ação racionalmente pretendido para lidar com uma determinada situação. A estratégia como um padrão (*pattern*) significa consistência no comportamento ao longo do tempo. Baseia-se na ideia de olhar para o passado, a fim de dar continuidade às estratégias e ações que estão dando certo. O padrão resulta da manutenção de um conjunto de ações realizadas dentro da empresa. Como posição (*position*), a estratégia é uma forma de colocar ou posicionar a empresa no ambiente, frente ao mercado e, portanto, é uma força mediadora entre a organização e o ambiente que a cerca. A estratégia como perspectiva (*perspective*) engloba aspectos como cultura, ideologia e paradigmas que condicionam as decisões dos estrategistas. É condicionada pela visão de mundo e concepção pessoal dos estrategistas, i.e., resulta da maneira que eles entendem o negócio, a empresa e o ambiente. Por fim, como pretexto (*ploy*), a estratégia é entendida como uma manobra, através da qual a empresa busca induzir seus concorrentes a uma percepção equivocada de seus movimentos competitivos. (MINTZBERG *et al*, 2010).

Mintzberg *et al* (2010) explicam ainda que as estratégias conscientemente desejadas são chamadas pretendidas e as implementadas, são chamadas realizadas. Com base nesta distinção, os autores observam que estratégias deliberadas são aquelas realizadas tal como pretendidas. As emergentes, por sua vez, são desenvolvidas sem intenções explícitas e podem substituir estratégias pretendidas, tornando-se realizadas.

As discussões sobre o significado da estratégia e sobre os processos que lhe dão origem caminham juntas. Assim como não há uma única maneira de se conceituar estratégia, também não existe uma visão única sobre os processos de formulação da mesma. Nicolau (2001), por exemplo, resume os estudos sobre estes processos em três linhas: processo racional e formal; processo negociado e processo em construção permanente.

Segundo a autora, o processo racional e formal de geração da estratégia abrange uma série de etapas analíticas e segue um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica. A formalização do processo acontece por meio do planejamento estratégico. O processo negociado de formulação de estratégia baseia-se na concepção de empresa como um sistema social. Nesta abordagem, prevalece a ideia que objetivos e intenções quanto ao futuro da empresa resultam de diferentes interesses de pessoas e grupos dentro e fora dela. Assim, a formação da estratégia torna-se um processo de negociação entre esses grupos sociais. Já a formulação de estratégia como um processo de construção permanente pauta-se na ideia de aprendizagem organizacional. Nicolau (2001) explica que em determinados contextos, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados. Ela se forma através do aprendizado que a empresa adquire sobre o ambiente que a cerca, suas capacidades internas, os recursos disponíveis da organização, dentre outras coisas.

As três abordagens propostas por Nicolau (2001), embora apresentadas separadamente, não são excludentes. A autora afirma que a formação de estratégia:

pode passar pelo esforço de racionalização e planejamento estratégico, seguir um processo de negociação com os atores internos e externos que o torne aceitável e ser suficientemente flexível para não desprezar o processo de aprendizagem. (NICOLAU, 2001, p. 12)

Whittington (2002) organizou os estudos sobre conteúdo e processos de estratégia de forma mais abrangente que Nicolau (2001), dividindo-os em quatro grandes abordagens: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Ele diferencia as quatro abordagens conforme duas dimensões em particular: os *resultados da estratégia* e os *processos que lhe dão origem*. Estas duas dimensões apontam para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida. Desta forma, os resultados decorrentes da estratégia podem variar entre dois extremos: a maximização dos lucros de um lado e resultados plurais, de outro. Os processos, por sua vez, podem ser deliberados ou emergentes.

Tendo isto em vista, a abordagem clássica reúne os estudos que defendem a visão racional da estratégia. Seus defensores a concebem como um “processo racional de planejamento em longo prazo, vital para garantir o futuro” da organização (WHITTINGTON, 2002, p. 5). Para os clássicos, o objetivo das empresas é a maximização dos lucros e a estratégia deve garantir este resultado. Para tanto, ela deve ser formulada através de um processo deliberado. Os estudos da abordagem evolucionária, por sua vez, apoiam na ideia darwinista de evolução biológica e estabelecem “um paralelo entre a concorrência econômica e a lei natural da selva” (WHITTINGTON, 2002, p. 5). Os evolucionistas entendem que o ambiente de negócios e os mercados são dinâmicos, altamente competitivos e imprevisíveis, impedindo que os estrategistas tenham algum domínio sobre o futuro da organização. Da mesma forma que os clássicos, eles acreditam que as empresas buscam como resultados a maximização dos lucros, mas não concordam que o processo deliberado seja o meio de garantir esta maximização. Para eles, essa maximização não decorre do trabalho de estrategistas, mas sim da ação dos mercados, o que faz que a estratégia resulte de processos emergentes.

Já a abordagem Processual defende que “a estratégia é o produto de acordos e compromettimentos políticos, e não do cálculo de maximização dos lucros” (WHITTINGTON, 2002, p. 26). A formulação da estratégia ocorre através de um processo de adaptação contínua, i.e., um processo emergente de aprendizado e adequação. Isto porque, na visão dos processualistas, a geração e a implementação da estratégia estão interligadas e as ações da organização são a base para o aprendizado estratégico. Além disso, os processualistas consideram que os resultados da estratégia não se restringem à maximização dos lucros. Por fim, a abordagem sistêmica defende que o processo de formulação de estratégia seja deliberado. Tal como os clássicos, os teóricos sistêmicos acreditam na capacidade das organizações realizarem o planejamento de suas ações e, com isto, lideram com o ambiente que a cerca. No entanto, discordam quanto aos resultados da estratégia, pois acreditam que os estrategistas não são indivíduos calculistas e orientados pelas razões puramente econômicas. Ao contrário, são pessoas que fazem parte de um sistema social que, por sua vez, tem interface com outros sistemas sociais dentro e fora da organização; o que pode levar a outros objetivos como, por exemplo, poder, realização de interesses pessoais e/ou de grupos e orgulho profissional. (WHITTINGTON, 2002, p. 4).

Dentro da discussão sobre processo de geração de estratégia, pode-se abordar ainda o papel da gestão estratégica para as organizações. Para Alday (2000), a gestão estratégica é um processo contínuo e de interação com o ambiente, tendo como objetivo principal integrar a organização a este ambiente. Segundo Wright *et al.* (2000), a gestão estratégica surgiu com o intuito de integrar as áreas funcionais da organização, através da definição e desdobramento de objetivos, estratégias e planos alinhados às principais diretrizes da organização. Para estes autores, o processo de gestão estratégica deve ser compreendido como uma série de etapas, ou passos, que a alta administração deve seguir, a saber: análise das oportunidades e ameaças

presentes no ambiente externo; análise dos pontos e fracos presentes na organização (ambiente interno); definição da missão e dos objetivos gerais da organização, formulação da estratégia nos níveis empresarial, de unidade de negócio e funcional; implementação das estratégias e o controle estratégico.

Machado e Miranda (2012) e Dusi *et al* (2014) explicam que a gestão estratégica envolve três componentes interdependentes: visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento estratégico. A visão sistêmica diz respeito à capacidade do gerente, estrategista, compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização, i.e., relações intra e interorganizacionais que condicionam o desempenho da mesma. O pensamento estratégico é a capacidade de se pensar a realidade, as necessidades e as ações da organização de forma estratégica e articulada com os condicionantes internos e externos da organização e com objetivos a curto, médio e longo prazo. Reflete a concepção que o gerente tem da organização e de sua gestão, baseada no aprendizado e na experiência adquiridas ao longo dos anos. O pensamento estratégico é decorrência da visão sistêmica. Na prática, gerentes que desenvolvem visão sistêmica, sabem o que é prioritário e estratégico para o desempenho da organização. Em outras palavras, pensar estrategicamente significa compreender, de forma sistêmica o ambiente em que a organização está inserida, considerando as demandas e exigências dos seus *stakeholders*. É importante ressaltar que a visão sistêmica e o pensamento estratégico estão mais relacionados à capacidade do gerente e, por isso, essas características independem do tamanho ou tipo de organização. Por fim, para as autoras, o planejamento estratégico deve ser compreendido como uma ferramenta de apoio ao processo de gestão estratégica. Segundo as autoras, a visão sistêmica e o pensamento estratégico são os elementos que permitem ao gerente utilizar o planejamento como ferramenta de apoio. Sem estes elementos, o planejamento torna-se um fim em si mesmo e a gestão estratégica perde o sentido (MACHADO e MIRANDA, 2012; DUSI *et al*, 2014).

A compreensão destes três componentes da gestão estratégica ajuda a explicar a razão do sucesso de muitas empresas de pequeno porte, que não usam ou se apoiam em um modelo de planejamento. Pode-se dizer que em função da estrutura enxuta destas empresas, é viável que seus proprietários e gerentes decidam sobre estratégias com base na visão sistêmica e no pensamento estratégico. Neste sentido, Castor (2009) acredita que a gestão estratégica abrange competências, que podem e devem ser praticadas em qualquer tipo de empresa, independentemente do tamanho ou complexidade de funcionamento. O que varia entre essas empresas é o conjunto de instrumentos utilizados pelo empresário. Para Oliveira (2012), a estratégia não deve ser vista como o único fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa. A competência de seus executivos e estrategistas é tão importante quanto a sua estratégia. Segundo este autor, o que distingue gerente notável é a sua capacidade de interpretar estrategicamente os dados e as informações sobre sua empresa e o ambiente que a cerca.

Tendo em vista o acima exposto, as próximas seções apresentarão a caracterização de uma *start up* e alguns aspectos da formulação de estratégia nesse tipo de empreendimento.

## **2.2 Start Up: definição e caracterização**

Retomando a definição de *start up*, é possível verificar que uma organização desse tipo possui a tecnologia incorporada em sua concepção e está em busca de um modelo de negócio que o torne repetível e escalável. Por esse motivo, a ABSTARTUP (2014) define que “repetível” é a condição de entregar o mesmo produto com menor grau de customização aos clientes, independentemente da demanda, em uma escala potencialmente ilimitada. Isso, por sua vez, pode levar a *start up* a se tornar “escalável”, pois cada aumento na base de clientes não implica em maiores estruturas e recursos, o que acaba gerando lucros superiores. Para Duton (2012, s. p.), esse potencial de escalabilidade pode ser expresso em suas opções de

tradução para o termo *start up* como “uma empresa emergente de grande potencial” ou, ainda, “uma empresa projetada desde o início para ser grande!”.

Bhide (2002b) expõe uma realidade da gestão de *start ups*, ressaltando que muitas não possuem clareza quanto às atividades dos empregados e aos processos de tomadas de decisão, além de executarem o controle de maneira informal. Sob esse aspecto, o autor cita que as *starts ups* dificilmente podem ser vistas como organizações formais.

Analisando como este tipo de empreendimento inicia sua trajetória, Mullins<sup>1</sup> (2006 *apud* Gorenstein, 2014) defende que todas começam com três pontos em comum. O primeiro está relacionado ao que os fundadores “*sabem que sabem*”: tamanho do mercado, previsão de crescimento, problemas e necessidades que sua ideia ajuda a resolver etc. Isso leva os fundadores a validarem a *start up* e construírem a base do negócio que está por vir. Em segundo lugar, estão as questões que os fundadores “*sabem que não sabem*”: “será que vai crescer mesmo? E será que o mercado vai pagar o que a gente quer cobrar?”. São dúvidas que os motivam a colocar em prática suas atividades para alavancar a *start up*. Por fim, o último ponto em comum corresponde ao que os fundadores “*não sabem que não sabem*”. Tal ponto pode definir todo o futuro da *start up*, pois não há como saber a respeito dele por meio de testes e pesquisas. Estas questões são desconhecidas porque se referem às incertezas, às surpresas e ao acaso, i.e., acontecimentos que não podem ser previstos ou explicados.

Ries (2012) complementa que os objetivos de *start ups* vão além de fabricar algo, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Para o autor, o objetivo maior é aprender a desenvolver um negócio sustentável. Isso remete ao que já foi citado neste artigo sobre a busca por um modelo de negócio, identificando como os clientes reagem às ideias transformadas em produtos, o que, conseqüentemente, leva ao aprendizado. Por esse motivo, compreende-se uma das grandes diferenças entre *start ups* e empresas tradicionais: a busca por um modelo de negócio sustentável, mas que não espera obter lucros no curto prazo.

Neste sentido, Blank e Dorf<sup>2</sup> (2012 *apud* Nigri e Monteiro, 2014) ressaltam que *start ups* não são pequenas versões de grandes empresas e, por isso, os métodos tradicionais de administração não devem ser aplicados a uma *start up*. Os autores defendem que grandes empresas executam um modelo de negócios, enquanto que as *start ups* estão a procura de um.

Para Bhide (2002b), é comum que empresas novas como as *start ups* apresentem falhas em seus produtos. Porém, os consumidores dos setores de alta tecnologia se sentem confortáveis em receber uma “oferta imperfeita”, justamente para avaliá-la. Segundo Hermanson<sup>3</sup> (2011 *apud* Alencar *et al*, 2012), embora seja mais frequente encontrar *start ups* na área de tecnologia, devido aos baixos custos em relação à indústria, esse tipo de empreendimento se caracteriza por estar em fase de constituição, não necessariamente sendo uma empresa de tecnologia.

De acordo com Bhide (2002b), isso sugere outra diferença das empresas convencionais para as *start ups*: enquanto as primeiras visam aumentar a participação no mercado, basicamente por meio de extensões do mix de produtos e modificações incrementais, a *start up* almeja surpreender os clientes em suas ofertas. Soma-se a esse ponto a disposição para agir rapidamente para que ela vá mais longe, estando atenta aos *feedbacks* dos clientes.

É importante destacar que o contexto de extrema incerteza é um dos principais desafios de uma *start up*, apesar de, por definição, já nascer projetada para enfrentá-lo. Na

---

<sup>1</sup> MULLINS, John. **The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan**. 3 ed. Londres: Prentice Hall, 2006.

<sup>2</sup> BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner’s Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. K&S Ranch, Incorporated, 2012. 571 p.

<sup>3</sup> HERMANSON, Boris. **O que é uma start up?** São Paulo: Mundo Sebrae, 2011. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>> Acessado em 17/04/2012.

visão de Ries (2012), isso requer um novo tipo de gestão típica do perfil empreendedor, pois esta é a figura mais adequada para conduzir as empresas modernas que dependam da inovação.

### 2.3 Empreendedorismo e perfil empreendedor

Visando compreender a relação entre o perfil empreendedor e a condução de uma empresa como a *start up*, este tópico destina-se a conceituar empreendedorismo e pontuar os elementos que podem ser destacados como competências, habilidades e atitudes atribuídas a este perfil.

De acordo com Hisrich e Peters (2004, p. 26), o termo *entrepreneur* é de origem francesa e significa “aquele que está entre, intermediário”. Por mais que não exista uma definição mundialmente aceita, o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo “empreendedor” pode ser verificado nas definições dos principais autores da área no quadro a seguir.

**Quadro 1 – Concepções acerca do empreendedorismo e do empreendedor**

1876	Francis Walker	Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland	O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot	O intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich	O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
2001	José Dornelas	Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.
2003	Dolabela	Empreender não significa apenas criar novas propostas, inventar novos produtos ou processos, produzir novas teorias, engendrar melhores concepções de representação da realidade ou tecnologias sociais. Empreender significa modificar a realidade, para dela obter a auto realização e oferecer valores positivos para a coletividade

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Hisrich e Peters (2004), Dornelas (2001) e Dolabela (2003).

Para o entendimento do presente trabalho, assume-se como empreendedorismo a definição apresentada por Robert Hisrich, apresentada no quadro 01. Hisrich *et al* (2009) defendem, ainda, que às vezes o empreendedor precisa se adaptar de modo cognitivo (levando em conta as mudanças do ambiente) e aprender com o fracasso. Dessa forma, a mentalidade do empreendedor apresenta a capacidade de interpretar a situação, agir e se movimentar rapidamente, mesmo quando as condições em que se encontra inserido são incertas.

Outras características também são propostas por Fillion (2000), tais como:

valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contato com pelo menos um modelo empreendedor no período da juventude, experiência em negócios,

diferenciação, intuição, envolvimento, trabalhadores incansáveis, sonhadores realistas (visionários), líderes, trabalham em rede com moderação, têm o próprio sistema de relações com os empregados, controladores do comportamento das pessoas a seu redor, [e] aprendizagem dos próprios padrões (FILION, 2000, p. 3).

Para Longenecker *et al* (1997), algumas características dos empreendedores são: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança. A realização diz respeito à busca pelo êxito através da excelência obtida. Os riscos assumidos estão diretamente associados a certo controle que o empreendedor pode exercer sobre a situação em que se encontra envolvido, almejando assim certo retorno e contraponto ao risco existente. Para assumir tais riscos, a presença de autoconfiança se faz necessária, pois a crença de que o sucesso depende em grande parte do seu esforço, faz com que o empreendedor tenha maior expectativa de sucesso a partir de suas ações.

A proximidade entre o empreendedor e o empreendimento é destacada por Bhide (2002a), ao afirmar que os objetivos pessoais e empresariais desse tipo de profissional possuem alto grau de correlação, a ponto de ele buscar um negócio que atenda seus interesses e, caso necessite de investidores, estes também devem se identificar com tais objetivos.

Tendo em vista o acima exposto, a seguir será abordada a relação entre empreendedorismo e a geração de estratégias em *start ups*.

#### 2.4 A formação da estratégia em *Start Ups*

O termo *start up* é recente e, por isso, torna-se difícil encontrar estudos sobre formação de estratégia nesse tipo de organização. Apesar da pouca literatura sobre o assunto, é possível relacionar os temas empreendedorismo e a *start up*, tal como já demonstrado anteriormente. Pode-se encontrar com mais facilidade estudos referentes à estratégia em empresas empreendedoras. Exemplo disto é o capítulo sobre a Escola Empreendedora, do livro *Safári da Estratégia* de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrande e Bruce Lampel. Sendo assim, entende-se que é possível estabelecer algumas correlações entre a formação de estratégia em empresas empreendedoras e em *start ups*.

Mintzberg *et al* (2010, p. 128) esclarecem que o conceito central da Escola Empreendedora é o de visão. Para ele, a visão é “uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder”. O autor esclarece que essa visão funciona como uma imagem do que se pretende alcançar e não como um plano articulado de como fazer isso. Por ser assim, a estratégia empreendedora é deliberada e emergente ao mesmo tempo. É deliberada no que se refere à visão do empreendedor e emergente nas decisões relativas à forma de implementar esta visão, para que possa haver adaptação e mudanças durante o processo.

Segundo os autores, as organizações empreendedoras apresentam quatro características principais: “a geração de estratégias é dominada pela busca de novas oportunidades, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, a geração de estratégia é caracterizada por grandes saltos para frente, em face da incerteza e o crescimento é meta dominante”. As principais premissas dessa escola são:

a estratégia existe na mente do líder como perspectiva (...); o processo de formulação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder (...); a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente (...); a organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder (..) e a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho (...) (MINTZBERG *et al*, 2010, p.144).

De acordo com Bhide (2002b, p. 63), todos os empreendimentos merecem alguma análise e planejamento, sendo que as *start ups* utilizam uma abordagem rápida que visa utilizar menos recursos. “Tal abordagem representa um caminho intermediário entre a paralisia do planejamento excessivo e a total falta de planejamento”. Para o autor, os

empreendedores não esperam a perfeição, pois sabem que situações ruins podem acontecer até mesmo para os empreendedores mais astutos. Ries (2012), por sua vez, observa que a fascinação associada a um bom plano, a uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa pode levar as *start ups* ao fracasso. Para ele:

Em épocas anteriores, essas coisas eram indicadoras de um provável sucesso. A tentação de também aplicá-las às *start ups* é irresistível, mas isso não funciona, pois as *start ups* operam com muita incerteza. As *start ups* ainda não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que o mundo fica mais incerto, é cada vez mais difícil prever o futuro. Os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. *Start ups* não têm nenhum dos dois (RIES, 2012, s. p.).

Bhide (2002b) acredita que os empreendedores devam brincar com ideias e explorá-las, e deixar suas estratégias evoluírem através de um processo contínuo de intuição, análise e ação.

Percebe-se então que as afirmações de Bhide (2002b) e Ries (2012) sobre a formação de estratégia em *start ups* se aproximam do que é defendido na Escola Empreendedora. Entende-se com isso que processos racionais e formais como o planejamento estratégico não se aplicam a este tipo de empreendimento. Faz-se necessária uma diretriz ou uma visão de estratégia como um guia para o futuro, mas que não engessem o processo de decisão estratégica. Este processo, por sua vez, deve fluir de forma mais emergente e se basear na aprendizagem da *start up* e do empreendedor. A seguir serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa de campo.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo se baseou em uma pesquisa qualitativa que, de acordo com Michel (2009), é comumente empregada nas ciências sociais, visto que se baseia na obtenção e interpretação de dados referentes à situação do objeto de estudo. O método aplicado foi o estudo de caso, que se caracteriza como um tipo de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (GODOY, 1995).

Sendo assim, o objeto deste estudo é uma *start up*, localizada no Estado do Rio de Janeiro. O empreendimento iniciou suas atividades em 2013 e tem como objetivo prestar serviços voltados para o desenvolvimento e a gestão de negócios em comunidades de baixa renda. Atualmente tem um portfólio que contempla três diferentes serviços: a capacitação de pequenos empresários, a consultoria e o sistema de gestão. Por razões de sigilo, o empreendimento será denominado “XLZ” e seus três sócios serão chamados de Sr. X, Sra. L e Sr. Z. O sujeito da pesquisa é o Sr. X, considerado um empreendedor.

Foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise documental, observação não participante e entrevista semiaberta. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Vergara (2011), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, etc., i.e., toda informação de fácil acesso ao público em geral.

Em relação à técnica de observação que, segundo Kerlinger (1979), é mais do que simplesmente olhar as coisas, foi utilizada a observação do tipo não participante, caracterizada por não haver interferência ou envolvimento do observador na situação analisada (VERGARA, 2009). No que se refere à entrevista, Vergara (2009, p.3) diz que “é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Seguindo a classificação desta autora, a entrevista aplicada na pesquisa foi semiaberta, pois o roteiro inicialmente planejado permitiu inclusões, exclusões, mudanças nas perguntas e explicações ao entrevistado (VERGARA, 2009).

A pesquisa ocorreu no período de maio a julho de 2014. Foi realizada uma visita à empresa XLZ, através da qual as pesquisadoras conheceram a estrutura da *start up* e observaram o dia-a-dia dos proprietários e colaboradores na empresa. Neste dia, houve o acesso a alguns documentos da empresa e as pesquisadoras foram apresentadas ao sistema de gestão por eles desenvolvido, a fim de compreenderem o seu funcionamento. Em outro momento, elas acompanharam o Sr. X em atividades fora da empresa. Foram realizadas anotações de observação e de análise de documentos em um caderno de notas. As entrevistas foram feitas com os três sócios do empreendimento. No caso da Sra. L e do Sr. Z, o objetivo foi entender um pouco mais sobre o surgimento e as características da *start up*. A entrevista com o Sr. X, sujeito da pesquisa, teve como objetivos: levantar um resumo de sua história profissional; identificar os elementos que o caracterizam como empreendedor e compreender como ocorre a formação de estratégias na empresa. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos envolvidos e foram transcritas posteriormente. Os resultados das transcrições e das anotações foram discutidos e analisados à luz do referencial teórico do artigo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

##### 4.1 Apresentação do empreendedor: trajetória e perfil

O sócio fundador da XLZ, Sr. X, teve sua primeira experiência em negócios aos 17 anos, quando montou uma empresa com seu pai, possuindo 20% da sociedade. Ele explicou que naquela época não tinha *networking*, nem capital e ainda dependia de seu pai, que naturalmente assumiu os 80% do negócio.

Iniciou sua formação acadêmica em uma Universidade Federal, onde frequentou alguns períodos do curso de Comunicação e atuou na empresa júnior. Em paralelo, trabalhou em uma empresa de propaganda por dois anos, começando como redator publicitário e migrando posteriormente para a área de planejamento. Através dessa experiência, o ator descobriu que era um “cara de negócio”. Decidiu então deixar a sociedade na empresa de seu pai e passou a se dedicar mais à carreira de publicidade. Por conta disso, interrompeu o curso de Comunicação na Universidade Federal, decidiu que queria ser um executivo de alto nível em propaganda e acabou se matriculando em um curso específico desta área, oferecido por uma instituição privada de reconhecimento. Nessa instituição, também atuou na empresa júnior, assumindo os cargos de Gerente de Projeto, Coordenador Comercial e Diretor Administrativo-Financeiro. Mais uma vez, a experiência de trabalho o levou a trocar de curso. Ele ingressou e concluiu a graduação em Administração.

Após trabalhar com projetos de consultoria, foi contratado por uma empresa multinacional, no setor de cosméticos. Ao longo dos cinco anos em que esteve nesta empresa, desenvolveu atividades profissionais tanto no Brasil, quanto no exterior. Durante esse período, o Sr. X abriu dois negócios próprios. Apesar de todo o esforço despendido, decidiu sair dos empreendimentos, por considerá-los ainda insipientes. Ele explica que na época teve dificuldades em conciliar todas as atividades com as quais estava envolvido e, por isso, optou por dar atenção a outras prioridades como o mestrado em andamento e a mudança de área na empresa de cosmético.

Ainda na multinacional, o Sr. X teve a oportunidade de conhecer e trabalhar com o segmento de baixa renda. A empresa vislumbrava esse mercado, por entender que ele tinha grande potencial de consumo, mas era pouco explorado. Assim, o ator assumiu a liderança de um projeto de inserção da marca nas favelas do Rio de Janeiro. Essa experiência propiciou um aprendizado importante para que o Sr. X pudesse, mais tarde, compreender o perfil dos potenciais clientes da XLZ.

Durante o primeiro ano do mestrado, o ator trabalhava na multinacional e começou a dar aulas em duas instituições de ensino. Porém, ao assumir um novo cargo em uma dessas

instituições, optou por abrir mão da carreira na multinacional. Na mesma época, ele foi convidado a liderar uma *start up*, que tinha como público-alvo pessoas de baixa renda. O projeto acabou não se concretizando, mas essa proposta o fez pensar sobre uma nova ideia.

Essa nova ideia o levou a pensar em educação para cidadãos da baixa renda. As razões que o levaram a se concentrar neste segmento foram basicamente duas. Primeiro, ele acreditava que a implantação de um canal de vendas e de operações em favelas seria interessante, pois elas concentravam uma parte significativa da população de baixa renda da cidade. Segundo, tudo em sua carreira estava confluindo para este caminho. Além disso, a experiência que ele teve na multinacional havia sido muito marcante para a sua vida.

Assim, em 2013 o ator fundou, junto com 2 sócios, a *start up* XLZ. Desde então, além de atuar neste empreendimento, ele leciona em 3 instituições de ensino superior e é doutorando em uma instituição de reconhecimento na área de Administração.

A partir do que foi pesquisado sobre as características de um empreendedor e com base nas entrevistas realizadas, pôde-se observar quais atributos se aplicam ao perfil do Sr. X. Neste sentido, cabe ressaltar sua opinião sobre essa questão:

Eu sou um profissional de marketing que se descobriu empreendedor, porque mesmo quando eu montei minha primeira empresa lá atrás, eu não me olhava e dizia 'eu sou empreendedor, eu sou um cara que vai criar negócio'. [...] O que aconteceu foi que eu comecei a ler sobre empreendedorismo, o termo foi ganhando força na mídia, eu fui estudando sobre a questão e eu comecei a perceber, depois que eu fui para Administração, que na verdade eu não era apenas um cara de marketing, que na verdade eu gostava de me envolver em gestão como um todo. Então, eu fui procurar a formação em Administração, porque eu queria entender de finanças, de contabilidade, de estratégia, de logística, de produção de serviço, de tudo isso para eu deixar de ser um cara de marketing pra ser um executivo completo.

O ator acredita que com a experiência de abrir novas empresas, ele passou a se ver como empreendedor. Vale ressaltar que para ele empreendedor “é o cara que identifica oportunidades, que assume risco, que consegue ver oportunidade onde a maioria só vê risco. Ele é o cara que tem aspecto de automotivação”. O aspecto de aprender com o fracasso também pôde ser identificado na realidade do Sr. X, já que, segundo ele, “toda vez que alguma coisa não sai como a gente imaginava, para gente é um aprendizado, é um erro que gerou aprendizado. E a gente acaba se energizando muito disso, nos abastecemos disso para nos reenergizar”. Neste sentido, ele cita especificamente o próprio exemplo e de seu sócio, o Sr.Z, na gestão da XLZ:

Muita gente toca *start up* aos 20 anos de idade, eu tinha 28 quando comecei o projeto da XLZ e o Sr. Z, 30, ou seja, ambos em torno dos 30 anos de idade. Já com experiência, (...) com vivência executiva; ambos já tinham tido empresa antes; ambos tiveram sucesso e fracassaram; ambos com experiência de gestão em empresas grandes. Então, acho que isso trouxe uma paciência e uma calma para entender e sentir o negócio, sentir qual a hora certa de acelerar e qual a hora certa de travar [o desenvolvimento do produto da XLZ].

A pesquisa permitiu observar a importância dessas características empreendedoras para o ator no processo de criação e desenvolvimento da *start up* estudada, que será apresentado a seguir.

#### **4.2 Criação e desenvolvimento do negócio: caracterizando a XLZ como uma *start up***

As primeiras ações referentes à empresa ocorreram entre janeiro e abril de 2013. Nessa época, ainda não havia um nome definido e o empreendimento também não possuía um espaço próprio, por isso, a equipe se reunia em um espaço de *coworking*<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Os espaços de *coworking* buscam atender os empreendedores e profissionais autônomos que estão iniciando suas empresas, sem muita previsão de quantas pessoas ou qual espaço precisarão nos primeiros meses ou anos. Todos trabalham em uma mesma área - ou várias áreas conjugadas - dividindo custos de um local que traz não só

O empreendimento teve início com os três sócios, Sr. X, Sra. L e Sr. Z, e o foco inicial era desenvolver uma ferramenta de apoio à gestão de um tipo específico de negócio. Com isso, foi feito um investimento inicial para criar uma logomarca e para executar alguns testes de venda, com intuito de identificar como seria a aceitação do novo serviço. De acordo com o Sr. X: “foi uma loucura, porque onde a gente entrou, a gente vendeu e foi o que deu segurança para sentirmos que dava para investir mais pesado e entrar firme”.

Diante disso, eles identificaram uma oportunidade e decidiram não restringir o serviço a ser oferecido. Surgiu então a ideia da XLZ, uma *start up*, com o objetivo de auxiliar o desenvolvimento de todo tipo de negócio em comunidades de baixa renda. Isto foi possível porque o sistema, utilizado para a gestão das empresas possui um “tronco básico”, que funciona para qualquer tipo de pequeno negócio. Além disso, existem também funcionalidades específicas para cada segmento de empresa. O serviço prestado pela XLZ é denominado como “3 em 1”, pois contempla três diferentes áreas que juntas permitem o cliente gerir melhor sua empresa, por meio da capacitação dos pequenos empresários, da consultoria e do sistema de gestão.

Uma característica importante da XLZ é a preocupação constante de prestar um serviço de alto nível aos seus clientes. Com relação à visão da XLZ como uma *start up*, o Sr. X explica que “*start up* é um termo informal, [ou seja,] você juridicamente não é uma *start up*”, fazendo referência ao fato de que, em termos de legislação, não há como comprovar que a XLZ se enquadre neste tipo de empreendimento. Contudo, com base na caracterização de *start ups*, pode-se classificar a XLZ como tal uma vez que ela apresenta uma tecnologia incorporada em sua concepção e está em busca de um modelo de negócio, que a torne repetível e escalável.

Outra característica identificada na literatura e que também se aplica à XLZ, é a falta de clareza quanto às atividades dos colaboradores e à divisão de responsabilidades nos processos decisórios. Isto pode ser percebido na fala da Sra. L:

Em termos de cargos, a gente ainda evita um pouco esse nome, porque muda muito. A gente já teve até várias discussões sobre isso, quem faz o que, e aí decidíamos: você faz isso, você faz aquilo, Fulano responde para Cicrano... mas chegava na prática, no dia-a-dia, e nada disso acontecia.

Apesar dessa situação, a Sra. L defende que vai chegar um momento em que essa divisão será fundamental, i.e., quando XLZ encerrar a sua fase de “*start up*” e se tornar uma empresa tradicional.

De acordo com a literatura sobre o tema, os objetivos desse tipo de empreendimento não estão relacionados a apenas fabricar algo, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes, mas sim identificar como os clientes reagem ao experimentar o produto, levando ao aprendizado constante. Isso se mostra nitidamente convergente com a percepção do Sr. X sobre a XLZ. Para ele, o objetivo é desenvolver o produto e não o faturamento. Em sua opinião, a preocupação do momento não é lucrar: o foco é 100% dedicado a aprender. Tal fato se confirma na seguinte fala do ator: “a gente poderia hoje ser uma empresa que faturaria um valor razoável por mês e teríamos um lucro interessante, mas a gente não ia passar disso, porque não teríamos escalabilidade”.

No formato atual, o Sr. X destaca que abrange no máximo 500-600 clientes, sem condições de expandir, já que o modelo de negócios da XLZ ainda não está desenhado de forma a atingir os “10, 20, 40, 50 mil clientes”. Para isso ocorrer, seria preciso concluir toda uma série de etapas de aprendizado, nos momentos em que os membros da *start up* vão à campo e estão em contato com o usuário. Com isso, ele conclui:

Então acho que isso nos caracteriza como *start up*, porque não temos ainda a preocupação de ganhar dinheiro, tirar dinheiro do negócio. Muito pelo contrário, somos completamente orientados para desenvolver nosso produto e serviço.

O aspecto de falhas nos produtos das empresas desse tipo também pôde ser confirmado na pesquisa. Sobre isso, a sócia Sra. L comenta que na *start up* “você faz já sabendo que não está perfeito, faz sabendo que é o teste, teste, teste, teste, teste, teste...”. Ela considera muito importante para a XLZ, a experiência e o aprendizado obtidos no processo de melhoramento do produto. Nesse sentido, de acordo com o Sr. X, já foram pensadas as versões 2 e 3 do sistema para oferecer aos clientes, devido ao constante aprendizado que os membros da XLZ estão sujeitos. Porém o foco ainda está na versão 1, que em um primeiro momento é suficiente para atender os clientes e obter recursos para financiar as próximas atualizações.

Outra característica presente em uma *start up* é a limitação de recursos, que também pôde ser observada na XLZ, através das falas do Sr. X. Para ele:

Uma coisa que temos falado muito recentemente é tentar ser inteligente para usar o tempo, para usar os recursos, gastar energia nas coisas certas para a gente poder acelerar nosso crescimento, sabendo que não podemos dar um passo maior que a perna.

Para explicar o que seria mais urgente nas decisões sobre o empreendimento, o Sr. X observa: o “*game da start up* é conseguir encontrar o modelo antes do dinheiro acabar”, sem perder de vista o fato de que a cada dia existem pessoas conhecendo o produto oferecido por eles e que podem se tornar concorrentes.

Além das características já citadas, a conciliação dos objetivos pessoais e empresariais, como apresentado por Bhide (2002a), está fortemente relacionada ao contexto do Sr. X na XLZ. O seguinte trecho da entrevista reflete tal convergência de interesses:

Eu já tive negócios na área de alimentação, na área de consultoria... e eu percebi que se você me colocar para tocar varejo, indústria, eu não vou tocar com a mesma postura empreendedora. Eu comecei a perceber e também fui amadurecendo em mim uma paixão, um gosto pela educação e pela tecnologia, muito grande, e foi o momento em que eu entendi que ser empreendedor no meu momento atual de vida era uma coisa que eu só conseguiria ser se fosse para empreender com educação e tecnologia, que são os setores que eu sinto uma razão diferente para trabalhar. Eu me sinto diferente para tocar esse tipo de negócio, para desenvolver esse tipo de ideia, porque eu acho que realmente eu estou dando uma contribuição para a sociedade.

Por fim, ressalta-se o contexto de extrema incerteza no qual que as *start ups* estão inseridas; o que foi observado pelo ator no caso da XLZ. Ele afirma que tudo muda muito, “faz parte da coisa o ritmo ser assim, ficar engessando demais também não dá certo”.

Ao ser questionado sobre qual o momento em que a XLZ deixará de ser *start up*, o Sr. X respondeu que essa transição dependerá de alguns resultados. Em suas palavras:

A partir do momento em que estivermos captando clientes naturalmente, com o mínimo de esforço, [ou seja] quando o esforço para captar novos clientes estiver caindo, o custo também [cairá]. Naturalmente estamos fazendo a operação crescer mês a mês, melhorando nossa margem e fazendo com que os custos fixos se mantenham estáveis, o que significa que estamos conseguindo escalar e eu acho que na hora que a gente sentir que estamos a 6 meses consecutivos escalando será a hora que deixaremos de ser *start up* e vamos sentir que o nosso modelo de negócios se estabilizou.

Com base no que foi apresentado nesta seção e na fundamentação teórica deste estudo, pode-se considerar que a XLZ é uma *start up*. No capítulo seguinte será apresentado como ocorre a formação de estratégias nessa empresa.

### **4.3 A gestão estratégica e a formação de estratégias na XLZ**

Pôde-se notar, ao longo da pesquisa, que o processo de formação de estratégia na XLZ é flexível, adaptativo, voltado para a aprendizagem e conjuga estratégias deliberadas e

emergentes. De acordo com o Sr. X, o objetivo do empreendimento é auxiliar o desenvolvimento de negócios em comunidades de baixa renda. Como já explicado, inicialmente os sócios iriam focar em um negócio específico, mas com os resultados dos testes realizados e com a identificação de oportunidades, houve uma mudança de foco e eles resolveram expandir o escopo de atuação para atender qualquer tipo de negócio. Percebe-se, com isso, que a visão principal se manteve (auxiliar o desenvolvimento de negócios em comunidades de baixa renda), mas a maneira de alcançá-la foi adaptada. Esse fato vai ao encontro de uma das características que Mintzberg *et al* (2010) sugerem existir nas empresas empreendedoras, que é a geração de estratégias pautada na busca por novas oportunidades.

Outro aspecto comum entre a Escola Empreendedora e a *start up* pesquisada refere-se à ideia que empresas empreendedoras têm o crescimento como meta dominante, face à incerteza do ambiente. Essa busca por crescimento pode ser observada na fala do Sr. X: “a gente quer ter até o final de outubro Y clientes no formato atual (3 em 1) e queremos chegar até o final do ano com 5Y clientes, para que consigamos terminar o ano de 2015 com mais de 10Y clientes, então esse é o nosso foco inicial.”

Diferentemente, entretanto, do que Mintzberg *et al* (2010) apontam sobre a empresa empreendedora, na XLZ o poder não está centralizado no executivo principal, uma vez que os 3 sócios tomam as decisões conjuntamente, o que fica claro para os demais funcionários. Nesse trecho da entrevista, nota-se, pela fala do ator, a abertura que sua sócia possui para tomada de decisão: “Se a Sra. L precisar fazer alguma coisa, ela faz (mesmo que eu e o Sr. Z tenhamos um percentual maior que o dela), porque ela que está na operação, está aqui todos os dias”.

O processo de formação de estratégia na XLZ ocorre de maneira dinâmica e fluida. Isso vai ao encontro do que Bhide (2002b) sugere para as *start ups*, que é a utilização de uma abordagem rápida a fim de utilizar menos recursos. O seguinte trecho da entrevista corrobora essa afirmação:

Na prática, a gente conhece os modelos de negócio, a gente conhece as ferramentas, mas a gente não fica refazendo formalmente. A gente chegou a ter uma discussão sobre isso recentemente (“poxa, será que não chegou a hora de termos um planejamento formal, mais organizado...?”), mas a gente fala, vamos gastar um tempo formalizando um planejamento e daqui a 3 meses a única certeza que temos é vai ser tudo diferente e isso demanda tempo... Até porque a gente tem uma formação [acadêmica] que é muito orientada para planejamento, então a gente gastaria muito tempo. Uma coisa que temos falado muito recentemente é tentar ser inteligente para usar o tempo, para usar os recursos, gastar energia nas coisas certas para gente poder acelerar nosso crescimento, sabendo que não podemos dar um passo maior que a perna. (Sr. X)

Outro ponto que pôde ser observado é que a formação da estratégia na XLZ ocorre através de um processo emergente e de aprendizado. Por isso, ele acontece de maneira semiconsciente, baseado na intuição e conhecimento dos sócios. Essas características sugerem que a formação de estratégia na *start up* estudada seja mais coerente com a abordagem de formação de estratégia como um processo de construção permanente, proposta por Nicolau (2001), e, ao mesmo tempo, se assemelhem às principais premissas da Escola Empreendedora. Observa-se que a fala do Sr. X reforça as constatações acima indicadas:

O planejamento ocorre normalmente na empresa: eu, o Sr. Z e a Sra. L discutindo algumas questões, trazendo à tona sempre os últimos aprendizados, perspectiva e dificuldades e tomando as decisões ali, fazendo contas na hora... não é um processo que a gente para tudo e reúne, é tudo muito *real time, on the job*. A gente vai tomando as decisões, vai implementando, coisas novas vão aparecendo e a gente vai adaptando. É tudo muito assim e muda toda hora. Esse processo é muito sofrido porque raramente conseguimos implantar tudo que foi planejado. A única certeza é que não chegaremos mais adiante com as coisas do jeito que imaginamos.

É interessante ressaltar que, os sócios trabalham com uma “diretriz macro”, compatível com o conceito de visão apresentado por Mintzberg *et al* (2010). Nota-se, como já indicado, a forte presença de estratégias emergentes e a constante adaptação durante a implementação da estratégia. Isto ficou claro na explicação dada pelo Sr. X:

A gente planeja ter duas levas de investimento; uma captação inicial em que vamos captar no segundo semestre alguma coisa em torno de R\$ YYY, que é o capital que a gente quer ter para dar início a operação simples, mas uma operação de base, que vai permitir a gente recrutar alguma coisa aí em torno de YY clientes. Com esse tanto conseguiremos pagar os custos fixos dessa operação. Quer dizer: com os custos totais da operação pagos, ficando mais ou menos no zero a zero, mas deixando alguma coisa em caixa é que a gente vai pleitear recurso de investidores para dar o grande salto e para conseguir sair de Y para nY clientes, crescendo em torno de Y clientes mês a mês.

No que se refere à *start up*, não se pode deixar de mencionar a escassez dos recursos, algo que se reflete diretamente em sua estratégia, processos, conceitos e filosofias de gestão. A maneira correta de utilização desses recursos nesse tipo de empresa é um fator crucial. Isso foi destacado pelo Sr. X:

A *start up* tem um tanto de dinheiro que é limitado, tem recursos de motivação que são limitados... Nesse sentido, o que a gente tentou fazer desde o início sempre foi ter essas questões muito claras e aplicar isso ao negócio, porque a tendência natural quando se está em uma *start up* é deixar a ansiedade tomar conta, aí você começa a botar o negócio na rua; quanto mais cedo você bota o negócio na rua, mais cedo você tem que organizar a operação; quanto mais cedo você tem que organizar a operação, menos recursos você tem para dedicar ao desenvolvimento de produtos. Isso significa que você vai botar o produto cedo na rua e não vai ter recurso para desenvolver, para fazer melhoria nele, porque você está gastando dinheiro, está gastando tempo das pessoas, energia das pessoas, etc.

Ao ser questionado sobre as competências necessárias para gerir um empreendimento do tipo *start up*, o Sr. X ressaltou que é fundamental apresentar a capacidade de identificação e refinamento das oportunidades, já que na XLZ, por exemplo, o que começou há um ano e meio atrás é muito diferente da situação vivida hoje, graças à percepção dessas oportunidades. Ainda foram citadas as competências de gestão de projetos, com foco em custos e projeções realistas; de liderança e motivação da equipe; e de habilidade mercadológica, tendo em vista que compreender os *feedbacks* dos clientes é intrínseco aos produtos de uma *start up*.

A pesquisa também permitiu constatar que a gestão da XLZ é estratégica. Porém, o processo de gestão estratégica identificado no empreendimento não é formalizado e está implicitamente presente no trabalho de seus sócios proprietários. Dos três componentes da gestão estratégica, foi possível identificar que o Sr. X tem visão sistêmica e faz uso do pensamento estratégico nas tomadas de decisão. Como já indicado, o único componente que não se aplica à *start up* estudada é o planejamento estratégico como ferramenta de apoio à gestão. Nesse sentido, pode-se dizer que as ideias defendidas por Machado e Miranda (2012) e Dusi *et al* (2014) se aplicam ao caso em questão. Tendo em vista que a XLZ possui uma estrutura enxuta e maleável, onde as decisões sobre estratégias contam com a participação de todos e são dinâmicas e passíveis de mudança, face à natureza do negócio, é possível, então, conduzir o processo de gestão estratégica sem o uso de um modelo de planejamento, apenas com base na visão sistêmica e no pensamento estratégico de seus proprietários.

Ao final da entrevista, buscou-se identificar a visão de futuro do Sr. X. O ator revelou que, mesmo atuando na XLZ, possui outros projetos em mente, mas que por enquanto, não se esforça para formalizá-los. Porém, não descarta a possibilidade de no futuro investir nessas ideias. Além disso, ele contou que já possui um plano alternativo, caso a XLZ não siga em frente e se consolide. Nesse caso, ele pretende parar durante um tempo para se dedicar com exclusividade à carreira acadêmica. Conforme suas palavras:

Eu pararia durante 2 ou 3 anos, para me dedicar com exclusividade à carreira acadêmica (...). Faria uma reciclagem, conheceria empresas lá fora, faria *networking*, conheceria gente com outras ideias (...) e recomeçaria do zero para identificar novas oportunidades e dar continuidade ao processo, porque uma vez que você vivenciou isso, você aprende como é. Você tem que conhecer outra cultura, pessoas com outra mentalidade, sócios com perfil diferente do seu, buscar coisas que te realizam (...) e aí você já sabe mais ou menos onde ir, procurando essas outras coisas. Acho que esse é o barato de entender o que é carreira empreendedora. Depois que você entender esse caminho, é só você saber respeitar o seu momento e ter o *feeling* de tomar decisão na hora certa.

Os resultados aqui apresentados, analisados à luz da fundamentação teórica do artigo, podem levar a algumas constatações e conclusões, que serão apresentadas na próxima seção

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve o objetivo de identificar como ocorre a formação de estratégia em uma *start up*, a XLZ, na perspectiva de um de seus sócios proprietários, Sr. X. Este objetivo foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: identificar até que ponto as características de um empreendedor e de uma *start up* se aplicam ao empresário e à empresa pesquisada; identificar que elementos da gestão estratégica se aplicam à *start up* estudada e analisar o processo de tomada de decisões estratégicas neste empreendimento.

Em relação ao primeiro objetivo específico, entende-se que o Sr. X apresenta de fato um perfil empreendedor. Foi possível identificar no comportamento e no perfil do ator algumas características de empreendedorismo encontradas na literatura da área, como por exemplo: capacidade de fazer algo novo, diferente; busca por novas oportunidades; capacidade de interpretar a situação e agir mesmo quando as condições são incertas; querer mudar a realidade, a fim de obter autorrealização e oferecer valores positivos para a coletividade; necessidade de realização; disposição para assumir riscos; autoconfiança; experiência em negócios; capacidade de envolvimento e de trabalhar de forma incansável. Quanto à XLZ, foi possível também identificar que ela apresenta as principais características de uma *start up* como, por exemplo: possuir tecnologia incorporada em sua concepção; estar em busca de um modelo de negócio que o torne repetível e escalável; ser criada com uma ideia inovadora; ser recém-criada; estar em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado e, por isso, opera em um ambiente de incerteza sobre resultados, modelos de negócios e mercado; desenvolver o produto ou serviço como uma solução para o problema de um conjunto de pessoas.

No que se refere ao segundo objetivo específico, como foi demonstrado no artigo, pode-se afirmar que a XLZ é gerenciada de forma estratégica. A diferença quando comparada às empresas tradicionais é que nela não acontece o processo formal de gestão estratégica. Em outras palavras, seus proprietários não utilizam um modelo de planejamento formal para orientar as tomadas de decisão sobre estratégias. No entanto, o Sr. X, por exemplo, demonstra a capacidade de compreender o empreendimento e o ambiente que o cerca de forma sistêmica e, conseqüentemente, também é capaz de pensar estrategicamente sobre as condições do negócio em curto, médio e longo prazo.

Quanto ao terceiro objetivo específico, analisar o processo de tomada de decisões estratégicas na *start up*, foi possível observar os seguintes elementos: os sócios tomam as decisões sobre estratégias de forma compartilhada e sabem que estas decisões podem mudar, pois o que importa é a busca por oportunidades; a experiência e os conhecimentos do empreendedor e de seus sócios estão entre os elementos que mais influenciam na decisão sobre estratégia na XLZ, fazendo com que o aprendizado adquirido a cada momento se seja a base para a tomada de decisão.

Destarte, atendendo ao objetivo principal do trabalho, foi possível constatar que a formação de estratégia no empreendimento estudado ocorre através de um processo

emergente, adaptativo e se baseia em elementos como aprendizado, visão de futuro, conhecimento técnico e conceitual, intuição e determinação. Com base no que foi apresentado no artigo, nota-se que o processo de formação de estratégia na XLZ tem elementos comuns com a ideia de processo de construção permanente, defendido por Nicolau (2011), com o estudo de estratégia em empresas empreendedoras, apresentado por Mintzberg *et al* (2010) e com a abordagem processualista, proposta por Whittington (2002).

Por fim, cabe ressaltar que as considerações apresentadas no caso da XLZ não podem ser generalizadas para todas as *start ups*. Buscou-se, com ele, trazer alguma contribuição para o entendimento sobre a geração de estratégia neste tipo de empreendimento no contexto brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUP. **Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em startups**. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/category/duvidas/>> Acesso dia 02 de junho de 2014.

ALDAY Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALENCAR, Polyana; MORAES, Rinaldo; CAVALCANTE, Hiegli; BRASIL, Alexandra; BOTELHO, Mario. **Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará**. Disponível em: <<http://cont.aedb.br/seget/artigos12/30616273.pdf>> Acesso dia 01 de agosto de 2014.

ANSOFF, I. A **Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BHIDE, Amar. As perguntas que todo empreendedor deve responder. *In Empreendedorismo e Estratégia/Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier: 2002a. p. 9-34.

BHIDE, Amar. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. *In Empreendedorismo e Estratégia/Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier: 2002b. p. 61-90.

DUSI, Cristina. Sayuri C. Ouchi; STROPPIA, Elder; MACHADO, Márcia C. da Silva; SANABIO, Marcos Tanure. Processes of support and school training in the perspective of integrated management: the case of the regional education superintendence in Minas Gerais - Brazil. *In: 6th International Conference on Education and New Learning Technologies, 2014*. Barcelona - Espanha. EDULEARN14: Proceedings - 6th International Conference on Education and New Learning Technologies, 2014. v. 2. p. 4937-4948.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José. Carlos. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTON, Rafael. **Pequena empresa ou start up: você escolhe**: Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/aprendendo-a-ser-empendedor/pequena-empresa-ou-startup-voce-escolhe>>. Acesso em: 15 de julho de 2014.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas Light**, s. l., vol. 7, nº 3, jul./set. 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, vol. 35, n.3, p 20-29, mai./jun. 1995.

- GORENSTEIN, Guga. **Três coisas que toda start up tem em comum**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/plano-de-negocio/3-coisas-que-toda-startup-tem-em-comum>> Acessado em 02 de junho de 2014.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPERD, Dean. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e universitária, 1979.
- LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACHADO, Márcia. C. da Silva e Miranda, Josélia Barbosa. Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**. Juiz de Fora: Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Gestão Pública (PPGP)/UFJF. v.2, n. 2, jul/dez de 2012.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCTI (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação). Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br>>. Acesso em: 30 de julho de 2014.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª ed.; Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRANDE, Bruce e LAMPEL, Bruce. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NICOLAU, Isabel. **O conceito de Estratégia**. INDEG/ISCTE – Lisboa, Setembro de 2001.
- NIGRI, Michel R.; MONTEIRO, Paulo V. **Estudo de caso da aplicação do Customer Development a uma start up digital de Educação**. Rio de Janeiro: UFRJ/ESCOLA POLITÉCNICA, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RIES, Eric. **A start up enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. e PARNEL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas S.A., 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.